ISTITUTO REGIONALE
PER LA STORIA
DELLA RESISTENZA
E DELLA GUERRA
DI LIBERAZIONE
IN EMILIA-ROMAGNA

DISTRETTI IMPRESE CLASSE OPERAIA

L'industrializzazione dell'Emilia-Romagna

a cura di
Pier Paolo D'Attorre
e Vera Zamagni

FRANCOANGELI

direttore responsabile : Luciano Bergonzini; *direttore scientifico* : Luciano Casali; *comitato di redazione* : Andrea Battistini, Lorenzo Bedeschi, Pier Paolo D'Attorre, Roberto Finzi, Paolo Pombeni, Paolo Prodi, Alessandro Roveri, Pierre Sorlin, Vittorio Telmon, Angelo Varni, Vera Zamagni; *segretaria di redazione* : Teresa Brunetti

Autorizzazione n. 4849 del 21 novembre 1980 del Tribunale di Bologna.

Copyright © 1992 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy
È vietata la riproduzione, anche parziale o ad uso interno o didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, non autorizzata

I lettori che desiderano essere regolarmente informati sulle novità pubblicate dalla nostra Casa Editrice possono scrivere, mandando il loro indirizzo, alla "Franco Angeli, Viale Monza 106, 20127 Milano", ordinando poi i volumi direttamente alla loro Libreria.

INDICE

Introduzione, di *Pier Paolo D'Attorre* e *Vera Zamagni* pag. 7

Parte I – Il contesto

Il rapporto agricoltura-industria tra passato e presente, di *Roberto Fanfani* » 33

Le vie dell'Emilia Romagna: industrializzazione e infrastrutture di trasporto, di *Paolo Fabbri* » 75

Un'innovazione energetica: il metano, di *Giorgio Pedrocco* » 91

La sinistra e l'industria diffusa: il ruolo delle istituzioni locali, di *Alberto Rinaldi* » 125

Parte II – Imprese, settori, distretti

Dalle paglie alle maglie. Carpi: la nascita di un sistema produttivo, di *Luisa Cigognetti* e *Mario Pezzini* » 157

L'industria delle macchine automatiche a Bologna: un caso di specializzazione flessibile, di *Aurelio Alaimo* e *Vittorio Capecchi* » 191

L'industria saccarifera dall'autarchia all'integrazione europea, di *Maria Elisabetta Bianchi Tonizzi* » 219

Il polo chimico ferrarese, di *Rolf Petri* » 273

Ravenna: industria di stato e assetto del territorio, di *Rosa Banzi* e *Massimo Valenti* » 319

I distretti industriali in Emilia Romagna, di *Fabio Nuti* pag. 355

I distretti industriali regionali in una fase di internazionalizzazione dell'economia, di *Patrizio Bianchi* e *Giuseppina Gualtieri* » 377

Le peculiarità del modello emiliano, di *Sebastiano Brusco* e *Margherita Russo* » 395

Parte III – Imprenditori e classe operaia

Il treno della vita: un imprenditore bolognese tra fascismo e miracolo economico, di *Pier Paolo D'Attorre* » 425

Strategie del conflitto: la vertenza "Barbieri e Burzi", di *Mauro Boarelli* » 471

Lavoratrice e madre: le operaie tessili di Reggio Emilia, di *Maria Grazia Ruggerini* » 491

Dalla fame al frigorifero: gli operai della "Lombardini", di *Marco Mietto* » 523

INTRODUZIONE

*Pier Paolo D'Attorre e Vera Zamagni**

Modello Emilia, economia "regionale", impresa diffusa, sistema flessibile, distretti integrati: molti sono i paradigmi attraverso i quali è stata proposta negli ultimi anni un'immagine dell'industrializzazione in Emilia Romagna. Descrizioni e interpretazioni dell'oggetto non ne hanno mai sottovalutato la dimensione diacronica. Prevalgono tuttavia annotazioni generali e parziali. L'Annale che presentiamo vuole essere un contributo alla ricostruzione storica di una trasformazione tanto profonda quanto articolata. Da qui la necessità di procedere per sondaggi settoriali e locali, di proporre diverse scansioni cronologiche, di delineare alcuni profili aziendali e sociali, infine di mobilitare competenze disciplinari diverse. Da quest'ultimo punto di vista, ci sia consentito rimarcare il risultato raggiunto. Raccogliamo in questo volume contributi di storici, economisti, geografi, sociologi. L'intersecarsi di ottiche diverse ha consentito — o almeno così crediamo — un approccio più attendibile al nostro tema.

Quali gli intenti e i risultati raggiunti? Non spetta ai curatori una valutazione definitiva di questi ultimi. Per quanto concerne le motivazioni di partenza, esse possono essere raccolte attorno ad alcuni interrogativi.

Una cronologia da ripensare

L'Emilia Romagna è oggi una regione economicamente molto diversificata. I vantaggi di questa articolazione sono stati sottolineati,

* Queste pagine scritte da Pier Paolo D'Attorre sono state discusse congiuntamente dai curatori, che ne condividono così la responsabilità.

per altri contesti industriali già da S. Pollard: dal supporto che i vari settori offrono l'uno all'altro, all'abbassamento del rischio di collasso dovuto alla compresenza di settori con cicli congiunturali spesso molto diversi. Oggi come ieri, una forte agricoltura, un commercio fiorente, una buona disponibilità energetica, un'infrastruttura di trasporti efficiente, un mercato del lavoro abbondante, con punte di forte qualificazione professionale, convivono positivamente. È del tutto evidente che questa diversificazione nel secondo dopoguerra si è arricchita: basti pensare al turismo, che meriterebbe un'indagine parallela a quella qui proposta per l'industria, alle nuove fonti energetiche (il metano, cui è dedicato il saggio di Giorgio Pedrocco), alle nuove infrastrutture (analizzate da Paolo Fabbri).

L'industria è presenza non recente: le ricerche locali e nazionali hanno a più riprese evidenziato una lunga vicenda manifatturiera, sulla quale si dovrà tornare. Certo è che il '900, ed in particolare il secondo trentennio del secolo, rappresentano il momento cruciale dell'industrializzazione regionale.

Consideriamo alcuni indicatori. Dai censimenti della popolazione, opportunamente rielaborati, l'incidenza degli occupati nell'industria (incluse costruzioni, miniere, elettricità-gas e acqua) sul totale della forza lavoro passa, in Emilia Romagna, dal 24,18 per cento nel 1911, al 25,16 per cento nel 1951, per balzare al 42,72 per cento nel 1981. I censimenti industriali consentono riflessioni più specifiche. La quota della forza lavoro industriale (intesa come sopra) rispetto al totale nazionale, si mantiene nella regione sostanzialmente stabile dal 1911 al 1951 (6,35 per cento), mentre cresce all'8,16 per cento nel 1961 e al 9,63 per cento nel 1981.

Sin qui, i dati confermano l'opinione consolidata di un'industrializzazione ritardata ma accelerata, correlata al "miracolo economico" nazionale.

Vi è tuttavia da aggiungere che già nel censimento 1937-1939, sono visibili tendenze all'ampliamento della base industriale, tendenze che tutte le indagini sugli anni di guerra confermano.

Non si tratta di una semplice estensione del sistema manifatturiero. La composizione del settore industriale dell'Emilia Romagna si modifica già tra il 1911 e il 1951, a favore della meccanica e a sfavore del-

l'industria alimentare. Un trend che conoscerà una nettissima accelerazione nel quarantennio postbellico, per quanto l'industria alimentare conservi un peso notevole ancor oggi.

Forza lavoro industriale dell'Emilia Romagna

anno di censimento	*% occupati nell'industria alimentare*	*% occupati nell'industria meccanica*
1911	19,63	16,29
1927	16,42	15,71
1937-39	21,99 (*)	19,23
1951	12,91	22,03
1961	11,41	25,28
1971	8,59	30,17
1981	7,02	34,44

(*) Il dato è sopravvalutato per tutto il paese, dati i criteri di rilevazione adottati per l'industria alimentare in tale censimento.

In che misura questi sviluppi sono omologhi o si discostano dalla dinamica nazionale? In che misura, l'esperienza emiliana-romagnola consente di individuare vere e proprie fasi nazionali di crescita della grande impresa e dei processi di concentrazione e viceversa fasi di proliferazione e sviluppo dell'industria di minor dimensione, come ha recentemente sottolineato Leslie Hannah?

Ma, più a monte, perché la transizione industriale vera e propria avviene negli anni cinquanta e non prima? La risposta sembra essere una: la creazione di mercati esterni, oltreché interni, prima asfittici o inesistenti, ha consentito il "grande balzo". L'industrializzazione dell'Emilia Romagna, a differenza di quella delle regioni "first comers", come la Liguria o la Lombardia, va iscritta in una fase di crescita complessiva di tutto il sistema economico nazionale, delle grandi imprese del triangolo, in primo luogo. Come quest'ultimo sviluppo è preparato dalla complessa costruzione autarchica — si pensi alla vicenda siderurgica o, per molti versi, chimica — così, l'esistenza di attività

industriali in Emilia Romagna già prima della guerra è determinante per estensione e qualificazione, ma è scarsa la sua capacità di sorreggere un modello di sviluppo pervasivo e autosostenuto. Durante la prima e la seconda guerra mondiale, la regione ha conosciuto veri e propri exploits produttivi, con imprese in tumultuosa espansione, disseminazione di propensioni imprenditoriali, mobilitazione di competenze tecnico-pratiche e scientifiche applicate all'industria. Ma il ripiegamento successivo più che all'antagonismo politico sindacale, e alla collocazione periferica di quegli insediamenti rispetto agli interessi del triangolo industriale, è dovuto soprattutto alla carenza di una domanda. La crescita della domanda consente negli anni sessanta, il "grande balzo".

La datazione così proposta — prima dotazione produttiva tra il 1900 e 1950, decollo negli anni sessanta — non spiega ancora la forma di impresa prevalente, di piccole e medie dimensioni, interconnessa in veri e propri distretti industriali. Il tessuto di piccole e medie unità produttive è una costante storica tra '800 e '900, ma risale ad un passato più lontano. Sull'emergere dei distretti, com'è noto, le fonti statistiche tradizionali offrono ben poche indicazioni cronologiche.

Si è di fronte a processi di lunga durata, rispetto ai quali domande di indubbio rilievo rimangono tuttora aperte.

Protoindustria e pluriattività

In che misura l'industrializzazione in età contemporanea si ricollega alla sedimentazione protoindustriale tipica di alcuni centri regionali? La pluriattività nelle campagne ha agevolato l'affermazione di un'organizzazione del lavoro e di una mobilitazione delle risorse funzionali all'industria diffusa? E ancora quali sono stati i supporti provenienti dall'agricoltura — e da quell'agricoltura, in particolare, fondata su colture di pregio (come la canapa) e appoderamento — per la localizzazione e il dimensionamento dell'industria emiliano-romagnola? La risposta a questi interrogativi comporterebbe la redazione di altri Annali, e, a monte, un patrimonio di conoscenze ancora non esistente.

Tuttavia la storiografia muove primi passi importanti in queste direzioni e i saggi qui raccolti riprendono alcuni di questi nodi. Con-

viene, dunque, anticipare alcune considerazioni di raccordo.

L'eredità della protoindustria è quanto mai contradditoria nell'insieme della regione ma ben presente, in molte città lungo la via Emilia. La seta a Bologna, a Reggio, a Forlì, non produce sviluppi lineari come nella Brianza, ma è patrimonio culturale-organizzativo determinante. «Questa densa localizzazione di attività diversificate e coordinate — ha scritto Carlo Poni a proposito dell'industria serica bolognese — era sostenuta e alimentava una ragnatela composita di rapporti e scambi favorevoli all'accumulazione di professionalità, allo sviluppo di attitudini lavorative complesse, individuali e familiari, alle formazioni di brevi carriere collegate al ciclo di vita, allo sviluppo di processi culturali connessi alle pratiche lavorative e alle necessità delle industrie. Insomma nella città — che possiamo considerare con qualche approssimazione come un distretto industriale di tipo marshalliano — circolava un'atmosfera industriale che incoraggiava ad apprendere i segreti dei mestieri e a sviluppare attitudini cooperative. Ma c'era qualcosa di più. Laddove la cooperazione spontanea non poteva operare con efficacia scendevano in campo altri meccanismi e congegni, che potremmo ricondurre sotto il segno della cooperazione regolata».

Ora è vero che attorno al 1820 questo "distretto" è sostanzialmente destrutturato, non a favore degli insediamenti rurali, ma di tutt'altre tecniche ed aree produttive. Com'è vero che le rigidità normative e tecniche, le carenze energetiche e la dipendenza politica sono alla base di un processo di deindustrializzazione grave. Ma è lo stesso autore a suggerire una riflessione attenta alle continuità culturali, alle dinamiche di più lungo periodo nell'industrializzazione bolognese e di altri centri emiliano-romagnoli.

Dalla grande città spostiamoci ora ai centri minori, alle campagne. Arriviamo a Carpi. Il saggio di Luisa Cigognetti e Mario Pezzini mostra come questi nessi tra protoindustria e impresa diffusa siano diversi da zona a zona, nella stessa regione. Ogni generalizzazione sembra impropria. Tuttavia il livello di specializzazione tecnica dovuto a tradizioni di lavoro e di imprenditorialità — come quelle incorporate nella lavorazione del truciolo — e soprattutto il lungo, preesistente rapporto con la città, l'abitudine a lavorare per un mercato non locale, sembrano elementi importanti. In particolare su quest'ultimo conviene

riflettere: se il mercato muta, sembra più probabile, a Carpi e altrove, reperire l'imprenditore che saprà cambiare il prodotto. La testimonianza orale illumina, grazie all'utilizzo intelligente proposto dagli autori, proprio questo passaggio cruciale.

Altri percorsi potrebbero essere richiamati. Si pensi al comparto della ceramica: la localizzazione del "distretto della piastrella", coincide con una vocazione ceramica che risale alle manifatture ducali di Sassuolo. Considerazioni parallele potrebbero svolgersi per Imola e Faenza.

Carpi, Sassuolo, Imola, Faenza: si arriva rapidamente a quel reticolo urbano di piccole città con forti tradizioni artigiane e manifatturiere, saldamente collegate ad un ricco entroterra agricolo, che in Emilia Romagna come in Toscana, rappresenta la trama territoriale decisiva della protoindustria in età moderna e dell'industrializzazione contemporanea. La ricerca va approfondita in direzione di quei ceti artigiani e commerciali, operanti in centri urbani distanti fra loro 20 Km., formicolanti in termini di mobilità. Non si tratta di borghi rurali, ma di centri con funzioni terziarie tipiche della città, sia pure su scala ridotta: si pensi alle infrastrutture creditizie o scolastiche incorporate nel tempo, alla consistenza di orgogliose identità municipali, ai saldi valori di solidarietà e fiducia, ai fitti e brevi circuiti di socialità e diffusione delle informazioni.

Sottolineate queste caratteristiche comuni, resta da capire perché in alcuni centri l'industrializzazione tragga linfa da quel passato e altrove sembra si perda persino la memoria di una tradizione manifatturiera. Altri elementi converrà prendere in considerazione, in indagini locali e circondariali future, come ad esempio il mutamento nel sistema delle gerarchie urbane e delle interdipendenze esterne attorno alla metà del XIX secolo.

La protoindustria in Emilia Romagna è prevalentemente trasformazione di materie prime agricole e fornitura di mezzi di produzione e semilavorati per il settore primario. I bottoni di Piacenza, la seta di Reggio Emilia, il "grana" di Parma, la canapa di Cento, i salumi di Modena, il tannino della montagna rimandano costantemente alla campagna lavorata da secoli, a vocazioni e specializzazioni rurali sedimentate in circuiti produttivi e commerciali complessi. Persino gli zolfi

della Romagna o l'argilla del sassuolese sono, in primo luogo, terra e lavoro complementare di contadini. La pluriattività della famiglia contadina è legata al contesto strutturale agricolo — stagionalità dei cicli lavorativi, particolare pressione demografica, gerarchizzazione dei ruoli e delle differenze di genere — e sembra predisporre la comunità al mutamento. Al tempo stesso per pluriattività si può intendere, alla luce del caso emiliano-romagnolo, semplicemente un aspetto transitorio della disintegrazione degli equilibri tradizionali rurali. Il concetto non si presta dunque a semplificazioni interpretative. Certo vi è una continuità tra pluriattività e piccola impresa industriale che concerne la forza lavoro, i capitali, la cultura imprenditoriale, almeno in certe aree. La seta, la canapa, il lino implicano un'alta intensità di lavoro, fornita da un'attenta distribuzione del carico tra i componenti della famiglia contadina, per certi periodi dell'anno ma anche del ciclo di vita. Questi prodotti poi hanno una destinazione sul mercato non comparabile, per impegno richiesto e complessità di rapporti indotti con figure esterne (intermediari, ecc.) con altre produzioni agricole. Eppure ogni corto circuito logico plurattività-impresa diffusa si scontra con l'esperienza storica della "bassa": laddove le colture per il mercato prevalgono (barbabietole), più alta è la multiprofessionalità rurale — il bracciante è alternativamente lavoratore agricolo, terraziere, muratore, birocciaio, manovale, emigrante stagionale, intrecciatore di canne vallive — più bassa è la propensione all'impresa diffusa nella fase di transizione, di "economia in bilico" tra agricoltura e industria, e oltre. Semmai qui si afferma un percorso all'impresa del tutto diverso, che trova nell'autogestione cooperativa la sua forma istituzionale definitiva.

Vi è poi anche in Emilia, una pluriattività etero-diretta, sollecitata da uno strato di imprenditori-mercanti e padroni-patroni — come si è sottolineato a proposito del caso veneto — che sembra determinante nel mutamento, rispetto ai processi endogeni, a quegli aggiustamenti spontanei che non rompono mai l'equilibrio tradizionale tra attività agricole ed extragricole. Ma anche qui occorre distinguere. I mercanti-imprenditori di Carpi non sono assimilabili ai protagonisti del Verlag-system perché non sono e non sono percepiti come "esterni" al territorio in cui operano. Perciò, agiscono non solo come promotori ma come protagonisti del mutamento.

Né pare generalizzabile un'altra opinione, secondo la quale la pluriattività ha evitato, in ultima istanza, un contrasto sociale disgregante, tipico di aree prive di compensazioni intersettoriali. La pluriattività convive con tensioni sociali e politiche assai alte nelle campagne emiliane ed è un aspetto della grande tensione tra abbondante offerta e insufficiente domanda di lavoro, sia nelle aree appoderate che in quelle bracciantili della regione. La pluriattività, di per sé, non ha aperto la strada a solidarietà localistiche e consociative che si vogliono determinanti per l'impresa diffusa contemporanea. Ma su questo torneremo. Qui preme concludere che tutto ciò rimanda da un lato ad una scansione cronologica dell'industrializzazione dell'Emilia Romagna ben più ampia di quella in uso, e dall'altro ad un tema "classico" della storiografia non solo economica, sulla nostra regione, quello del rapporto tra agricoltura e industria, nonché tra città e campagna, nell'età contemporanea.

Agricoltura e industria

Il saggio di Roberto Fanfani delinea le grandi trasformazioni del settore primario nel secondo dopoguerra: riduzione dell'occupazione e crescita della produttività, specializzazione assai accentuata, scomparsa della mezzadria, affermarsi di aziende condotte a part-time, integrazione con l'industria, contoterzismo.

Non vi è dubbio che ciascuno di questi processi ha influenzato l'industrializzazione diffusa per vie peculiari. Già in altro contesto abbiamo sottolineato come sia decisiva l'abbondante offerta di lavoro presente nelle campagne per il consolidamento dell'industria conserviera parmense, alimentare modenese, tessile reggiana, calzaturiera forlivese, chimico-tessile romagnola. E tuttavia quest'abbondanza di mano d'opera a basso costo si rivela un vincolo pesante per l'industrializzazione in altri contesti, come quello della "bassa padana". La sovrappopolazione relativa fa sì che il settore primario, le campagne, solo in parte si configurino come mercato di sbocco della produzione industriale regionale. Bassi consumi privati e scarsi incentivi alla razionalizzazione aziendale in agricoltura (meccanizzazione dei lavori, dei

trasporti, ecc.) spesso sommano i loro effetti negativi sulla modernizzazione. L'imponibile di mano d'opera ed altre conquiste sindacali comportano redditi accresciuti e investimenti aggiuntivi in agricoltura, cioè una domanda di prodotti industriali non trascurabile, ma la loro applicazione nel primo cinquantennio del secolo è più parziale e frammentaria di quanto lasci intuire una pubblicistica interessata per opposte ragioni politiche, ad evidenziarne l'incisività. Come nota Fanfani la "rottura degli anni sessanta" è davvero epocale per il rapporto agricoltura-industria.

Dalla domanda di mezzi industriali passiamo ora all'offerta di prodotti per l'industria. Ancora una volta dobbiamo limitarci a un'osservazione. Come si è arrivati ad uno dei sistemi agro-industriali più integrati d'Italia?

Luigi Dal Pane ha concentrato l'attenzione sull'età giolittiana come periodo cruciale. In altra sede si è sottolineata l'importanza degli anni tra le due guerre. A questo stesso periodo fanno riferimento i saggi di Bianchi-Tonizzi, dedicato al settore saccarifero, e, in misura minore Petri e Banzi-Valenti. Avrebbe giovato all'esaustività dell'Annale una riflessione sull'Emilia occidentale, a cominciare da Parma. Recenti ricerche sulla trasformazione del pomodoro, sull'industrializzazione dei caseifici e della produzione-commercializzazione del parmigiano reggiano, nonché su singole imprese dell'indotto agro-alimentare (Bormioli), tendono a confermare una prima impressione. Il comparto agro-industriale ha visto in azione una forte pluralità di sollecitazioni già prima della seconda guerra mondiale, e soprattutto nel dopoguerra: attività tradizionali capaci di rinnovarsi profondamente — si pensi al settore enologico — grandi interessi esterni (gli zuccherieri), più modesti ma diffusi investimenti locali (nel lattiero caseario), imprenditori-mercanti di straordinario vigore nella transizione dal "mercato nero" all'internazionalizzazione del settore (Attilio Monti, Serafino Ferruzzi), cooperative capaci di riqualificare e unificare vocazioni preesistenti, ma spesso fragili e disperse (Corticella, Giglio, Cantine Riunite, Unibon).

Aggiungiamo per inciso che quest'ultima componente è qui trascurata, ma per l'industrializzazione regionale rimane davvero decisiva, e non solo nel comparto agro-alimentare: si pensi al settore delle costruzioni. Perciò ad essa l'Istituto intende dedicare una riflessione specifica.

Pluralità di soggetti, dunque, che hanno sorretto percorsi diversi di investimento, ma anche di accumulazione. Il problema del trasferimento della rendita e del profitto agrario dal primario ad altri settori merita a sua volta un approfondimento che qui non è stato possibile sviluppare. I tempi sono maturi per indagini mirate, consentite dall'accessibilità degli archivi dei principali istituti di credito della regione, dall'esistenza di archivi aziendali e famigliari di un certo rilievo. Pare piuttosto isolato il percorso diretto "dal fondo all'officina" di Gaetano Barbieri o dei conti Sassoli de' Bianchi (Buton). Si deve piuttosto guardare all'intermediazione finanziaria, soprattutto dopo la prima guerra mondiale. Se il ruolo delle istituzioni — a cominciare dalle Casse di Risparmio e da alcune banche di grande importanza come il Credito Romagnolo o il Banco di San Geminiano e San Prospero — è primario, non vanno sottovalutati altri percorsi, anche individuali, appunto dall'agricoltura alla finanza che incidono direttamente e indirettamente sulla storia industriale regionale. Si pensi agli azionisti delle imprese saccarifere ed elettriche. Ricordiamo, per tutti, il conte Gualtiero Isolani, una delle figure chiave dell'agraria bolognese tra le due guerre, azionista e presidente della locale Cassa di Risparmio, azionista e presidente della Timo negli anni trenta.

La storia delle famiglie Tanzi e Gardini nel trentennio successivo, è ben diversa, ma esemplare di raccordi sempre più dinamici tra settore primario, commercio, finanza e industria.

Quanto più il proprietario è conduttore — anche se di piccoli fondi — tanto più questi raccordi sembrano frequenti. È dunque la conduzione diretta una chiave esplicativa della transizione? Dal proprietario al mezzadro, l'interrogativo è il medesimo.

Si è insistito a lungo sulle radici "mezzadrili" dell'industria diffusa. Il richiamo alla pluriattività come prerequisito ci esime dal tornare all'orizzonte generale di una mobilità sociale e di una cultura organizzativa che hanno influito sulla transizione da una contenuta imprenditorialità contadina (1950-1960) ad un coraggioso ingresso nel comparto manifatturiero (1960-1970). Occorre specificare che tale processo è oltremodo recente: si inscrive nella convulsa trasformazione dei rapporti sociali tradizionali nelle campagne attorno agli anni sessanta e trova una città già più che predisposta a questi passaggi. Riguarda

insomma una generazione il cui orizzonte è mutato seccamente rispetto alla centralità della questione agraria — "la terra a chi la lavora" — tipica ancora dell'immediato dopoguerra. È quanto si evince da ricerche in corso per l'Emilia occidentale. Occorre tuttavia evitare, come suggerisce un recente studio di Mario Forni, la sopravalutazione di percorsi industriali di matrice mezzadrile anche in aree tipiche del rapporto agrario di compartecipazione. Un'inedita ricerca di Stefano Casadio, ci consente di specificare il rilievo di gran lunga maggiore del percorso operaio-imprenditore. La trentina di imprese meccaniche create da ex dipendenti Ducati, sono oggi una realtà non marginale nel panorama bolognese: Bma, Simonini, Marzocchi, Nuova Star, Italfarad, Petazzoni, Elcome Righi, Vignoli e Sacchetti, Poppi, Zambelli, Pm, Anderlini, Cmg, Ori, Gtg, Bernardi, Nuova FT, Facs, Braglia, Arcotronics, ecc. Il periodo di impiego alla Ducati dei titolari ha superato i dieci anni: molti hanno ricoperto la mansione di capo-reparto. L'avvio di una attività artigiana nel capoluogo è il passaggio decisivo degli anni cinquanta. Successivamente, è l'ampliamento dell'attività a portare la localizzazione dello stabilimento nei comuni limitrofi (Calderara, Zola, ecc.) e più lontani. Si tratta dunque di trapianti nelle aree ex mezzadrili della provincia. L'Arcotronics opta per Sasso Marconi, Monghidoro e Vergato per usufruire delle agevolazioni fiscali a favore dell'area montana. Dal punto di vista giuridico, il trapasso a forme societarie più complesse si realizza solo negli anni settanta: ma negli anni ottanta ancora un terzo del campione considerato è Snc. Il dato va correlato alla dimensione prevalente: solo un quarto di queste imprese occupa più di 50 addetti. Dopo un comprensibile breve periodo di dipendenza dalla Ducati, il grosso di queste aziende ha conseguito — secondo Casadio — una propria autonomia, mantenendo relazioni strette con le unità produttive omologhe. I "ducatiani" non partecipano solo alle ricorrenti giornate celebrative, ma mantengono legami di interrelazione tipici di un sistema produttivo locale.

La presenza attiva delle istituzioni

È un campione, quello Ducati, che consente una considerazione

ulteriore circa il ruolo di mediazione tra assetti tradizionali centrati sull'agricoltura e sul podere, e nuove forme di imprenditorialità nel secondario, svolto dall'industria bellica, o comunque legata alle commesse statali e al mercato autarchico. Nelle Reggiane degli anni quaranta, come appunto nella Ducati o nella Becchi, nella Cogne o nella Oci-Fiat si consuma il percorso, talora rapido, che porta il giovane apprendista di origine contadina — «operai che sanno di farina» come scrive G. Raimondi — all'acquisizione di una professionalità polivalente, di una qualificazione che è orgoglio di mestiere ma anche ansia di emancipazione e mobilità sociale. La destrutturazione postbellica incanala queste aspettative per vie diverse. Il profilo dell'operaio Barnabà, qui tracciato da Mauro Boarelli, come le pagine di altri autori, illuminano questa pluralità di esiti (dal funzionario di partito all'amministratore, dall'artigiano al cooperatore). L'imprenditorialità diffusa trae linfa da questa disseminazione di competenze tecniche, motivazioni individuali forti, reti di solidarietà urbano-rurali. E tuttavia non v'è secco automatismo tra destrutturazione dell'industria bellica e crescita dell'impresa diffusa. Se è indubbio, ad esempio, il retaggio dell'industria areonautica nel caso reggiano, non è omologa l'esperienza forlivese.

Anche per l'intervento di altre istituzioni, nasce una figura per nulla paradossale, malgrado le apparenze, di ex operaio artigiano-piccolo imprenditore legato all'idea comunista di emancipazione e alla fiducia del borgo, capace di concepire pragmaticamente un proprio scambio politico e sollecitare il partito e il sindacato ad una revisione politica, se non ideologica, profonda. Le pagine di A. Rinaldi sottolineano i passaggi ulteriori di questa vicenda: come le istituzioni locali divengono fattori attivi e consapevoli di sostegno all'imprenditorialità minore. In Emilia Romagna, secondo l'autore, prima che in altri contesti. Riprendendo l'elaborazione di Sebastiano Brusco, Rinaldi insiste sul ritardo di una teorizzazione compiuta, da parte della sinistra, delle tendenze in atto. Un'ottica comparativa — non solo su scala nazionale — probabilmente porterebbe il lettore ad una conclusione opposta. Ma non è questo il punto. Interessa piuttosto la via che una parte del movimento operaio, in questa regione percorre per giungere alla legittimazione del "farsi padroncino". Come matura la scelta non solo di sostenerne le rivendicazioni "antimonopolistiche", ma agevolarne suc-

cessivamente il consolidamento con adeguate politiche di regolazione del conflitto e costruzione sociale del mercato?

La via percorsa dalla sinistra ha probabilmente più tratti in comune di quanto sembri a prima vista con le esperienze di altre forze politiche in altri contesti territoriali. Comune ad altre realtà a noi sembra l'orgogliosa sottolineatura autonomistica che contrappone questa regione al governo centrale o al triangono industriale, questi ceti produttivi ai monopoli esterni. Ma vi sono anche peculiarità. La riflessione sulla piccola e media impresa si riallaccia nella sinistra emiliana al grande dibattito sulla questione contadina, Il piccolo imprenditore industriale è assimilato all'omologo rurale. Come la piccola azienda coltivatrice rifiuta di scomparire e afferma proprie logiche di efficienza e razionalità economica, così l'impresa minore non può essere ricondotta a fenomeno transitorio, residuale o subordinato tout court alla grande impresa. Ne deriva una pratica della "politica delle alleanze" che va bel oltre il Togliatti di "Ceti medi ed Emilia Rossa". Cauta nelle affermazioni questa lettura sorregge coraggiose scelte associative, amministrative, urbanistiche, ecc. Come sottolinea Rinaldi la politica di sostegno alle piccole imprese ha le sue radici in questa strategia delle alleanze ma approda, quanto più è attenta a processi reali, ad una valutazione positiva dell'efficienza conseguibile dalle stesse piccole imprese riunite in distretto. Dall'alleanza antimonopolistica degli anni sessanta si passa alla politica industriale attiva degli anni ottanta, dalla protezione degli interessi più deboli a scelte coerenti e più complesse di governo dello sviluppo e regolazione del mercato.

Vi è un altro sentiero che porta il movimento operaio a "farsi carico", per usare i termini originari di quelle strategie, dei problemi delle piccole e medie imprese in termini di iniziativa concreta.

È l'esperienza cooperativa. La logica d'impresa è assimilata direttamente da una fascia di amministratori e politici formatisi a contatto delle grandi esperienze di autogestione: da Reggio a Ravenna, da Parma a Ferrara. Il riconoscimento delle peculiarità e delle potenzialità dell'industrializzazione in Emilia Romagna coincide, non a caso, con l'affermazione di "nuovi rapporti" tra socio, cooperativa e mercato.

I percorsi soggettivi qui appena accennati meritano verifiche appropriate perché illuminano quella dimensione istituzionale del contesto

favorevole all'industrializzazione che è tipica del secondo dopoguerra. Anche in questo caso occorrerà guardarsi dalle semplificazioni e dalla sopravvalutazione dei consociativismi locali o degli scambi politici che hanno sottolineato A. Bagnasco e C. Trigilia. Una politica municipale di sostegno all'industria si sviluppa già nell'età giolittiana e durante il fascismo. Si pensi a Bologna: dall'interventismo municipale prefascista, alle arpinatiane Esposizioni industriali del Littoriale non mancano i segnali di un'attenzione ai ceti medi, certo correlata alla cultura economica del tempo, ma non irrilevante, come mostra il saggio su Carlo Regazzoni.

Quelle politiche mancano tuttavia di continuità e coerenza, di progettualità consapevole e condivisa, che ritroviamo invece nel dopoguerra con le amministrazioni Dozza e Fanti. Queste amministrazioni non si sono impegnate esclusivamente nel creare le condizioni del consenso attorno alla nuova struttura industriale emergente. Hanno agito direttamente e indirettamente sulle economie esterne all'impresa, elevando l'efficienza complessiva di un dato distretto o del sistema industriale locale. Più servizi sociali a disposizione della famiglia significano più alto tasso di occupazione, e più alta proliferazione della stessa imprenditorialità autonoma, femminile. Sviluppo urbano programmato è sinonimo non di onerosi "lacci e lacciuoli" per l'impresa, ma di contenimento della rendita sulle aree (industriali e non), e stimolo ad una più attenta razionalizzazione della localizzazione e dell'insediamento industriale.

Si tratta di elementi che distinguono l'esperienza emiliano-romagnola nel secondo dopoguerra, da quella di altre aree ad impresa diffusa, ma a Welfare ridotto.

Vi sono poi altre istituzioni locali che conviene sottoporre ad indagine. Non pensiamo tanto alle Camere di Commercio, il cui ruolo sembra francamente meno rilevante di quanto appaia ad una pubblicistica di parte, quanto piuttosto alle scuole e ai centri di formazione professionale.

L'Istituto regionale della Resistenza, in un "Annale" dedicato alla storia dell'istruzione ha contribuito ad illuminare quanto questi ultimi incidano a favore della transizione da operaio e artigiano, ad imprenditore. La scuola tecnica, da Modena a Cento, da Reggio a Bologna, è

un perno importante dei processi di mobilità sociale. Per non dire delle prestigiose "scuole" aziendali rappresentate da certi reparti di grandi imprese. Vengono alla mente, a Bologna, la Ducati negli anni trenta e l'Acma negli anni settanta. Ma anche alcuni istituti periferici andrebbero inclusi in questo orizzonte: si pensi alle scuole edili, e ancor più, di taglio e cucito, per "sartine", tipiche degli anni trenta e cinquanta, che sostengono un lavoro a domicilio, di grandi proporzioni quantitative, di qualità medio-alta, ma anche circuiti peculiari di diffusione delle conoscenze e di omogeneizzazione dell'organizzazione produttiva. Omologa è la funzione di alcune facoltà universitarie, all'estremo opposto della scala scolastica. Primi sondaggi sulle facoltà di medicina, e soprattutto di ingegneria di Bologna, sembrano confermare l'impressione di uno scambio continuo tra "accademia" e "officina", per quanto concerne l'elettronica, le costruzioni, l'idraulica, la meccanica e più recentemente, l'elettromedicale. Ricerche, circoscritte cronologicamente e settorialmente, su singoli distretti e gruppi d'aziende, possono portare a conclusioni che capovolgono l'immagine tradizionale di un'"industrializzazione senza ingegneri", tutta dominata da saperi tecnico-pratici (il "mestiere") e percorsi imitativi più che innovativi.

L'insistenza sulle componenti endogene dell'industrializzazione non può appannare l'assoluta rilevanza delle direttrici esogene. Abbiamo già detto del ruolo determinante svolto dall'industria bellica nella transizione da equilibri agricolo industriali ad industriali agricoli. V'è lo stato committente, cliente di decine e decine di industrie lungo la via Emilia, dalle grandi Reggiane alla piccola Bonavita di Forlì; in guerra, ma soprattutto in pace, come mostra lo sviluppo del comparto delle costruzioni (privati e cooperative). V'è anche lo stato "imprenditore" che programma e finanzia il "polo" industriale di Ferrara negli anni trenta (Petri). La ricerca e lo sfruttamento del metano a partire dagli anni cinquanta (Pedrocco), il decollo dell'area portuale e petrolchimica ravennate negli anni sessanta (Banzi-Valenti).

Queste ultime presenze configurano un modello di sviluppo industriale che convive in Emilia Romagna con l'impresa diffusa, ma non coincide con essa, e si concentra nella parte orientale della regione.

Territorialmente all'asse della via Emilia si contrappone un asse adriatico, connesso al polo veneziano, caratterizzato già negli anni

sessanta dalla compresenza di infrastrutture portuali, insediamenti chimici e vocazioni turistiche, inserite in un tessuto agricolo interessato ad una più lenta dinamica fondiaria e culturale, come emerge dal saggio di P. Fabbri. Si tratta di compresenze tra loro più conflittuali che complementari, come riveleranno le emergenze ambientali dei decenni successivi. Ma non è su una storia "ecologica" dell'industrializzazione regionale, pure suggestiva, che vogliamo insistere, quanto sulla preminenza dell'iniziativa pubblica in quest'area. I privati non mancano, ma anticipano, soprattutto nel comparto chimico e petrolchimico tessile (Orsi Mangelli a Forlì, Callegari & Ghigi e Attilio Monti a Ravenna o assecondano (come la Montecatini a Ferrara) un più decisivo intervento di operatori pubblici. Sono note le differenze qualitative di questo intervento, in termini di indotto, di disseminazione di culture o vocazioni imprenditoriali. Su queste differenze negative si è insistito spesso, attribuendo ad esse il compito di spiegare squilibri di più antica e complessa origine. I saggi di Petri, Valenti-Banzi, Fabbri richiamano attentamente questi ed altri problemi. In altro contesto noi stessi abbiamo cercato di riprendere gli stessi temi. Se è lecita questa semplicistica distinzione, lo stato committente è di gran lunga più propulsivo, per le prospettive di industrializzazione, dello stato imprenditore. Ma lo stato imprenditore è presente pure nell'Emilia Occidentale. E si affianca ad uno stato finanziatore che con la legislazione a favore delle aree depresse, in molte zone collinari, supporta la stessa organizzazione di "distretti" specializzati. Negli anni del "grande balzo", il regime giuridico particolare delle imprese artigiane ha agevolato il passaggio dal laboratorio alle imprese. Negli anni successivi, come hanno sottolineato Rullani e Bagnasco, la politica monetaria di svalutazione ha qui consolidato la competitività di imprese specializzate in produzioni richieste sui mercati internazionali.

Ma è sul piano fiscale che converrà concentrare le ricerche: la tolleranza (legislazione farraginosa e scarsi controlli amministrativi e penali) verso l'evasione contributiva è la forma più cospicua di sostegno indiretto dello stato all'industria diffusa. Allo stato attuale degli studi, non siamo in grado di concludere se si sia trattato di un supporto complessivamente paragonabile a quello messo in campo dalle istituzioni locali.

Piccole e medie industrie

Accanto allo stato, l'altro soggetto "esterno" operante tra anni trenta e sessanta nelle due parti della regione è stata la grande industria. Il decentramento produttivo, che è subordinazione di insediamenti preesistenti ma anche sollecitazione di nuove imprese, capaci persino di emanciparsi dall'originaria dipendenza, va studiato per comparti e cicli produttivi. La motoristica, l'elettromeccanica, il settore del packaging, delle macchine automatiche — per limitarci alla meccanica — sottendono un insieme di vicende aziendali non riconducibili ai modelli lineari ed astratti dei "reparti staccati" cari alla polemica sindacale, e non solo, degli anni passati. Vicende aziendali e individuali: si pensi all'ing. Weber, esemplare figura di industriale "uscito" e "rientrato" nel ciclo Fiat tra le due guerre, il cui percorso è ripetuto negli anni sessanta da altri tecnici, nello stesso comparto.

Sottolineare questi percorsi non significa sottostimare l'incidenza del "lavoro per conto terzi", della subfornitura dipendente, del quale pure è auspicabile una quantificazione puntuale per il passato, non meno che per il presente. Tuttavia anche il ciclo dell'auto, della motocicletta o del trattore rimandano ad un rapporto dialettico tra grande e piccola impresa, tra "triangolo" e aree di industria diffusa non solo sul piano quantitativo e produttivo. Interferiscono qui comportamenti imitativi, ma anche emulativi, e soprattutto "miti" corposi, autoctoni, — la "Ferrari" e la "Mille miglia", la passione romagnola per il "motore" — che sarebbe errato espungere dalla ricostruzione storica.

Come non vedere che qualcosa di analogo accade in anni a noi più vicini per il ciclo tessile legato alle grandi firme. Il "sistema della moda", decentra produzioni e sistemi organizzativi, ma proprio per questa via sollecita percorsi autonomi: da Max Mara a Mandarina Duck. Anche per questo, non è lecito confondere il "lavoro per conto terzi" carpigiano col "lavoro nero" nell'industria tessile meridionale.

Alla luce di tutto ciò, i "distretti" possono essere interpretati come "funghi" di una campagna urbanizzata e di un sottobosco protoindustriale, ma anche come "semi", più o meno coerentemente gettati dalla grande impresa sul territorio periferico. E queste due immagini hanno una loro validità per periodi e aree determinate. Il rapporto di interdi-

pendenza tra grande e piccola impresa non univoco, è a nostro avviso decisivo. Lo scambio tecnico, economico, finanziario continuo, tra i due poli è componente costante dello sviluppo regionale. La "produzione flessibile" sembra affermarsi in Emilia Romagna come estensione e complemento più che alternativa storica alla produzione di massa. Un modello di sviluppo economico multiregionale come quello italiano — ma l'esperienza di altri paesi non è poi troppo lontana — evidenzia una particolare concentrazione territoriale della produzione flessibile, ma la vitalità di questa non è comprensibile al di fuori di un sistema produttivo ed un mercato nazionale orientato dalla grande impresa.

Partendo da una serie di correlazioni statistiche di lungo periodo, Arnaldo Bagnasco è giunto a concludere che "il processo di origine endogena e autonoma di sviluppo si accompagna a impulsi da parte dei primi venuti", il che "corrisponde alle esigenze di crescita estensiva di un'industria a intensità di lavoro".

Questo pare un modo plausibile di rileggere la dialettica tra grande e piccolo al di fuori di luoghi comuni.

Proprio la riflessione sui due modelli territoriali di industria: occidentale e orientale — suggerisce invece l'impressione che l'ambiente dell'Emilia Romagna non favorisca la nascita e lo sviluppo della grande impresa. Laddove non sorgono le piccole imprese e la classe politica vuole l'industrializzazione, non resta che favorire con incentivi pubblici la localizzazione della grande industria dall'esterno. Laddove la piccola impresa sembra diventare grande, la crescita si rivela effimera, come ci ricordano i casi Caproni e Orsi Mangelli, oppure culmina in una perdita di controllo da parte della proprietà originaria, com'è frequente in anni a noi più vicini. Perché non vi è il "genio" della grande impresa in Emilia Romagna? Perché molte imprese ed imprenditori, in una prospettiva di lungo periodo non superano soglie fatidiche: il grande conflitto sindacale, la successione del fondatore, l'ingresso in borsa o l'internazionalizzazione del mercato? Non è questo, uno del tratti di più marcata differenza tra il percorso veneto e quello emiliano-romagnolo all'industrializzazione, sbrigativamente omologati nel modello della "Terza Italia"?

Le risposte possibili sono diverse, ma tutte ipotetiche allo stato attuale delle conoscenze. I "second comers" possono essere stati pesan-

temente condizionati dall'azione ostile dei "first comers" concorrenti, sul terreno delle produzioni di massa, standardizzate. Ma non sono poi tante le imprese che tentano quel passaggio. Consideriamo l'esempio non isolato delle Officine di Casaralta (materiale mobile ferroviario). Il tipo di produzione prevalente già nell'anteguerra è personalizzata, di piccola serie se non di prototipi, ed il mercato non è solo locale. La stessa strada è battuta nel dopoguerra. Nell'azienda coesistono più produzioni e ciò apre la via non all'adozione di modelli tayloristici di organizzazione della produzione e del lavoro ma ad un'ulteriore, più sofisticata versatilità. Si tratta di processi che sembrano crescere vertiginosamente su se stessi, quando incrociano il mercato adeguato, la congiuntura propizia, con il "miracolo economico".

Già la guerra ha accentuato questo percorso di crescita, esaltando la capacità di adattamento e flessibilità degli imprenditori, dei tecnici, degli operai, non a scapito dell'efficienza e della specializzazione.

Nel dopoguerra la competitività è perseguita costantemente sul versante di un'offerta più adeguata alle esigenze del cliente, più personalizzata. Nell'elettronica il processo è ancora più chiaro, e non è il caso di insistere sulle analogie tra meccanica e tessile, almeno su questo versante. Ma, come altre imprese in settori diversi, la Casaralta non approda all'impresa più grande e meno polivalente, ma semmai al modello di più imprese in rete: una rete informale prima, consortile negli anni settanta, più gerarchizzata oggi. Una rete che ingloba anche imprese esterne al territorio di origine. Riesce difficile intendere gli sviluppi più recenti dell'industria regionale al di fuori di rapporti di dipendenza imposti all'esterno: nel Sud, nel terzo mondo.

Il lavoro non parcellizzato, ma professionalmente qualificato, non separato da funzioni tecniche ma compartecipe di responsabilità apre poi la via a continui passaggi verso l'imprenditorialità autonoma. L'impresa madre entro certi limiti favorisce questa gemmazione di subfornitori, ulteriore elemento di flessibilità, piuttosto che un proprio ampliamento. Detto ciò, è altrettanto probabile che la turbolenza sindacale abbia scoraggiato la formazione di concentrazioni industriali così come è mancato un appoggio politico-istituzionale locale esplicito a favore di un più grande insediamento. L'inadeguatezza del sistema finanziario può aver penalizzato il "grande balzo" di medi imprenditori. Ancora

il sistema urbano policentrico e l'accentuata diversificazione del tessuto produttivo può aver depotenziato spinte centripete più forti in altri contesti territoriali. Vi sono poi resistenze "culturali" alla concentrazione, su cui torneremo. Le similitudini con quanto accaduto in Toscana e nelle Marche vanno in proposito valutate più attentamente. Inoltre vanno rimarcate tutte le implicazioni economiche e sociali di uno sviluppo — raro tra le regioni italiane — bilanciato, esente da traumi e squilibri ingovernabili, senza per questo riproporre una storiografia del "piccolo è bello" o delle "diversità positive" emiliano romagnole. Si tratta di nodi storici da sciogliere, che incrociano temi d'attualità.

I distretti dal passato al futuro

Torniamo ai distretti classici, seguendo gli autori dell'Annale. Abbiamo sottolineato come l'industrializzazione regionale non sia tutta riconducibile a questa dimensione territoriale e organizzativa. La presenza di un dinamico sistema cooperativo, la preminenza dell'impresa pubblica nelle province orientali, l'emergere di imprenditori mercanti che operano su scala internazionale (Ferruzzi), impongono di pensare all'industria emiliano romagnola in termini non univoci. Non è realistica una politica industriale che ignori questa pluralità di soggetti e sedimentazioni, e punti magari a riprodurre i distretti ove essi non esistono.

È tuttavia evidente il ruolo trainante svolto da questi per l'intera economia regionale, nel passato. Iniziale, relativo ritardo dell'industrializzazione e successiva accelerazione, intensa specializzazione e flessibilità dell'industria emiliano romagnola sono riconducibili a questa concentrazione territoriale di imprese operanti in un dato settore. Anche il punto più avanzato del sistema manifatturiero regionale la progettazione di macchine personalizzate e di piccola serie differenziate a seconda delle esigenze del cliente può essere definito come un distretto sui generis: "un modello che mantiene in vita e che costantemente recupera tradizioni artigianali, anche lontano nel tempo e che in queste tradizioni innesta una capacità di innovazione tecnologica che

va direttamente al cuore del processo di industrializzazione" (Capecchi).

Riconoscendo questa centralità, i saggi di Nuti, Brusco-Russo e Bianchi-Gualtieri avanzano una riflessione esplicita e differenziata sulla solidità attuale e sulle prospettive future del "distretto". Ritorna nel loro approccio ai "limiti dell'impresa flessibile", il rifiuto di ogni generalizzazione. Le pagine qui proposte suggeriscono l'immagine di un ricompattamento graduale dell'esteso frazionamento industriale sul piano industriale finanziario (funzioni e concentrazioni). Si affermano lentamente propensioni interne e politiche tese all'edificazione di veri e propri networks di imprese collegate che consolidano il tessuto industriale diffuso, esaltando un fattore decisivo di competitività: il coordinamento delle funzioni di progettazione, commercializzazione, gestione delle risorse finanziarie che è il punto di forza della grande impresa. Si tratta di processi tutt'altro che lineari, dagli esiti incerti, condizionati da una fase di forte innovazione tecnologica e organizzativa.

I saggi di Brusco-Russo e Bianchi-Gualtieri insistono in particolare sui processi di fusione, di acquisizione dall'interno e dall'esterno dell'area con la formazione di gruppi di imprese e di gerarchizzazione della subfornitura, oltre alla costituzione di reti commerciali e di servizi. Gli esiti di questi processi non si rivelano sempre capaci di rafforzare la qualità e competitività delle imprese locali, le quali, tuttavia, sembrano uscirne nel complesso ricompattate, anche se ancora lontane da un assetto definitivo. In sostanza, ciò che del distretto industriale così come è stato tipizzato sembra crescere non è la complessità e diffusività delle relazioni, quanto il predominio del mercato "puro", sempre più complementato da forme di coordinamento e progettazione ex ante. Essi riportano in campo un elemento decisivo nella storia dell'industrializzazione regionale: il rapporto tra dinamiche strutturali, che hanno il proprio epicentro nell'esterno del contesto emiliano-romagnolo e determinazioni soggettive, consapevolezze diffuse.

Al tema delle soggettività è più in generale dedicata la terza sezione dell'Annale. Vale la pena sottolineare, a margine dei saggi suggestivi di Ruggerini, Mietto e Boarelli, come sia andato innanzi negli ultimi anni uno sforzo collettivo teso a spogliare gli studi sul mercato del lavoro di un astratto sociologismo, ad arricchire lo spettro delle

differenziazioni culturali, generazionali, di genere interne all'aggregato "lavoro dipendente", a ricostruire percorsi di acculturazione e mobilitazione, identificazione e partecipazione sindacale e politica che diano conto di una realtà oltremodo diversificata. Da qui, il ricorso obbligato a fonti diverse dalle rilevazioni censuali e statistiche, siano esse aziendali (libri matricola) oppure connesse al vissuto e alla memoria operaia (autobiografie, testimonianze orali). Ne è scaturito un quadro peculiare della classe operaia emiliana con un'opportuna sottolineatura delle differenze.

A. Alaimo ha mostrato come lo stesso approccio sia perseguibile per quei quadri tecnici, ingegneri, periti, autodidatti, decisivi per le vicende testé richiamate. Accanto agli operai qualificati sono costoro i portatori di quella "competenza diffusa" che S. Brusco ha individuato come perno della modernizzazione.

È appena agli inizi una riflessione analoga per l'imprenditoria regionale, come mostra il saggio su Carlo Regazzoni. A differenza di quanto è accaduto per il mondo del lavoro, impegnato da anni in un capillare recupero archivistico, nella sistemazione e messa a disposizione di fonti, nel sostegno alla ricerca e al confronto storiografico, il mondo imprenditoriale regionale — salvo lodevoli eccezioni — rivela una timidezza d'impegno che è riflesso di angustia d'orizzonti. Risultano inacessibili gli archivi delle organizzazioni imprenditoriali; manca un interesse concreto per il censimento degli archivi industriali nella regione; scarso è il supporto a iniziative espositive connesse alla storia dell'industria. Il confronto con altri contesti è sfavorevole: si pensi a quanto si è fatto in proposito, non solo in Lombardia, ma anche in Toscana e nelle Marche.

La denuncia deve essere esplicita quanto più forte è la consapevolezza delle conseguenze di tutto ciò: dispersione di importanti fondi documentari, riproposizione di consunti luoghi comuni e apologetiche aziendali, mancanza di un contributo specifico alla formazione di una moderna cultura industriale.

Concentrandoci sulle peculiarità del sistema industriale regionale non vogliamo sottovalutare altre questioni decisive che si connettono più significativamente a questo nodo. Quale cultura industriale è diffusa in Emilia Romagna? L'imprenditoria minore è portatrice di valori

propri nella vita civile della regione? Come sono percepiti il conflitto sociale o la transizione dalla proprietà famigliare all'anonima? Le risposte, differenziate diacronicamente, possono venire da un'attenzione interdisciplinare nuova. A dispetto dei citati accenti schumpeteriani della sinistra, tra gli industriali sembrano a lungo prevalere, in Emilia Romagna, gli stereotipi culturali "agrari": l'ideologia e il comportamento delle associazioni e di singoli industriali sino agli anni settanta, e oltre ricalca modelli di paternalismo autoritario, che qui più che altrove sembrano mutuati dall'esperienza delle Agrarie. La stessa diffidenza verso il passaggio alla grande impresa, rientra in un orizzonte culturale che è quello del privatismo individualistico, tipico del padronato agrario padano. Analogamente occorrerà riflettere sulle scelte patrimoniali di singoli imprenditori per cogliere il continuo richiamo esercitato dal modello "aristocratico".

La partecipazione degli imprenditori alla vita politica e amministrativa è un altro dato di indubbio interesse, tuttora non censito quantitativamente, né apprezzato qualitativamente.

Il ritardo della storiografia regionale è evidente, quanto più si spinge lo sguardo ad un orizzonte padano e nazionale, per non dire internazionale. A dieci anni dal XV Congresso internazionale di scienze storiche, che dedicò al tema *Petite Enterprise et croissance industrielle dans le monde aux XIX et XX siècles* una sessione stimolante (ricco di suggestioni tra i rapporti preliminari, il volume curato da S. W. Bruchey, *Small Business in American Life*, New York 1980), e a cinque dal seminario Assi di Terni (*Piccola e grande impresa: un problema storico*, Milano, 1987), i tempi sono maturi per un salto di qualità della ricerca. I saggi di questo Annale vogliono essere un apporto modesto ma, speriamo, qualificato a quel salto.

La storia industriale dell'Emilia Romagna merita una convergenza straordinaria di risorse ed energie, per la conservazione ed il recupero delle fonti storiche, per la promozione di sinergie positive tra ambiente produttivo e istituti di ricerca (a cominciare dall'Università), per uno scambio permanente di conoscenze tra soggetti a diverso titolo impegnati ed interessati alle trasformazioni di un sistema manifatturiero tra i più dinamici nel paese e nell'Europa contemporanea.

Parte prima

IL CONTESTO

IL RAPPORTO AGRICOLTURA-INDUSTRIA TRA PASSATO E PRESENTE

Roberto Fanfani

Premessa

Il rapporto agricoltura-industria in una regione come l'Emilia Romagna ed in un periodo di grandi e profonde trasformazioni, come quello del secondo dopoguerra, risulta oltremodo complesso e difficile da analizzare.

Pur nei limiti di questo intervento, cercherò di sottolineare alcuni frammenti di questo rapporto, soffermandomi su alcuni aspetti fino ad oggi poco considerati: la genesi ed il ruolo del part-time, o pluriattività, nelle aziende a conduzione familiare, nonché su alcuni aspetti dell'articolazione territoriale dello sviluppo del sistema agricolo-industriale regionale.

Prima di affrontare i problemi più specifici del rapporto agricoltura-industria, è bene ricordare, seppur brevemente, le grandi trasformazioni dell'agricoltura emiliano-romagnola di questo secondo dopoguerra. Queste ultime sono in larga parte comuni al resto dell'agricoltura italiana, ma spesso specifiche della realtà regionale, proprio in collegamento con lo sviluppo economico e sociale più complessivo.

Queste trasformazioni del ruolo ed importanza dell'agricoltura regionale sono avvenute contemporaneamente ad un più complessivo cambiamento dell'intervento pubblico in agricoltura, che ha visto, da un lato, l'affermarsi di una azione sovranazionale sempre più importante da parte della Cee e, dall'altro, l'attuazione di una politica regionale.

Questi profondi cambiamenti istituzionali hanno influito non poco, ed influiscono tuttora, sull'agricoltura regionale e sulla sua collocazione a livello europeo.

Le grandi trasformazioni dell'agricoltura emiliano-romagnola nel secondo dopoguerra

In questo secondo dopoguerra grandi e profonde sono state le trasformazioni dell'agricoltura regionale che ne hanno cambiato il ruolo produttivo ed occupazionale, nonché i rapporti col resto del sistema economico e sociale. Queste trasformazioni, allo stesso tempo, hanno mutato profondamente la realtà agricola regionale al suo interno.

Le grandi linee di questi cambiamenti possono essere individuate nella riduzione massiccia dell'occupazione agricola e nel contemporaneo sviluppo della produttività, in modo più marcato rispetto al resto del paese. Lo sviluppo produttivo è stato anche accompagnato da vistosi processi di specializzazione, che hanno caratterizzato sempre di più l'agricoltura regionale come quella di una regione "cerniera", con produzioni tipiche sia dell'area europea continentale, sia di quelle mediterranee. Per quel che riguarda le trasformazioni aziendali, esse sono in parte da ricollegarsi all'applicazione della riforma agraria e delle grandi opere di bonifica, soprattutto nella parte orientale della regione, ed alla scomparsa, in pratica, di una forma secolare di conduzione come quella mezzadrile. L'affermarsi delle aziende a conduzione familiare come elemento dominante delle strutture produttive, è stato accompagnato, soprattutto negli ultimi decenni, da profonde differenziazioni ed articolazioni di queste aziende. I processi di integrazione con l'industria di trasformazione hanno consentito all'agricoltura regionale di mantenere una struttura produttiva ed occupazionale più solida rispetto a quella del resto del paese, ed in grado di confrontarsi con le altre regioni europee. I complessi rapporti fra produzione agricola regionale, trasformazione industriale e commercializzazione si vanno però facendo sempre più labili, in seguito al maggiore grado di apertura verso i mercati europei e mondiali.

Esaminiamo adesso più in dettaglio questi grandi cambiamenti, fornendo, per quanto possibile, delle informazioni quantitive sui diversi fenomeni considerati, ben consapevoli delle carenze e della scarsa confrontabilità di molte serie storiche relative a questo secondo dopoguerra. In questa descrizione si cercherà, il più possibile, di evidenziare le specificità regionali rispetto al resto del paese.

L'occupazione agricola e la produttività del lavoro

L'occupazione agricola in Emilia Romagna ha subito una riduzione molto marcata nel secondo dopoguerra. Agli inizi degli anni cinquanta essa superava le 866.000 unità, secondo le rilevazioni Istat (tab. 1), e rappresentava quasi il 55 per cento dell'occupazione regionale. In quegli stessi anni la disoccupazione agricola e bracciantile era in regione fra le più elevate (circa il 15 per cento) rispetto al resto del paese, mentre i cantieri di lavoro fornivano oltre un milione di giornate all'anno. La diminuzione dell'occupazione agricola è stata contenuta nella prima metà degli anni cinquanta, ma ha subito una forte accelerazione fino agli inizi degli anni settanta, per poi continuare in modo meno marcato negli anni successivi. L'occupazione agricola in Emilia Romagna è oggi di circa 190.000 unità e rappresenta il 12 per cento dell'occupazione regionale, importanza, quest'ultima, in linea con la media nazionale, ma ben superiore a quella delle altre regioni della Valle Padana.

Tab. 1 – Occupazione agricola in Italia e in Emilia Romagna dal 1951 al 1988 (migliaia di unità)

	Italia			*Emilia Romagna*		
Anno	*Dipend.*	*Indip.*	*Totali*	*Dipend.*	*Indip.*	*Totali*
1951	2251	6359	8610	201	665	866
1955	1797	5941	7738	—	—	762
1960	1733	4834	6567	147	446	593
1965	1525	3431	4956	122	342	464
1970	1205	2400	3605	102	239	341
1975	1130	1917	3047	87	192	279
1980	1075	1685	2760	77	167	244
1985	856	1440	2296	60	139	199
1986	828	1413	2241	63	132	195
1987	795	1374	2169	60	140	200
1988	779	1279	2058	58	131	189
Composiz. % (1988)	(38%)	(62%)	(100%)	(31%)	(69%)	(100%)

Fonte: dati Istat.

L'occupazione agricola regionale è quindi oggi meno di un quarto di quella presente agli inizi degli anni cinquanta. Il saggio medio annuo di riduzione di lungo periodo è stato, in regione, leggermente superiore a quello medio nazionale, 4,2 per cento e 3,7 per cento rispettivamente. La riduzione percentuale dell'occupazione agricola regionale ha superato quella del resto del paese soprattutto dopo il 1970. In Emilia Romagna la riduzione della occupazione agricola ha interessato in modo particolare l'occupazione indipendente (coltivatori e coadiuvanti familiari), proprio in relazione alla scomparsa della mezzadria ed alla successiva ristrutturazione delle aziende a conduzione familiare. I bassi redditi e le condizioni di vita nelle famiglie agricole e nelle campagne sono stati elementi importanti nel favorire l'uscita dal settore di questi lavoratori. La riduzione dell'occupazione dipendente (salariati e braccianti) è stata molto meno marcata, tanto è vero che essa rappresenta oggi, con circa 60.000 occupati, circa un terzo dell'occupazione agricola regionale, mentre era meno di un quarto agli inizi degli anni cinquanta (Fig. 1). La maggiore importanza dell'occupazione salariata e bracciantile in regione è da ricollegarsi, da un lato, allo sviluppo e consolidamento della cooperazione, e, dall'altro, alla consistenza raggiunta dalle aziende capitalistiche e da quelle contadine professionali, a cui accennerò più avanti.

La produttività del lavoro agricolo in questo secondo dopoguerra è aumentata notevolmente, oltre che in conseguenza della forte riduzione dell'occupazione agricola, ricordata in precedenza, anche per l'aumento della produzione regionale, che esamineremo fra breve. In termini reali, a prezzi costanti del 1970, il valore della produzione agricola per occupato è passato da meno di 500.000 lire nel 1950 a quasi 5,7 milioni nel 1987, con un aumento più consistente solo dopo gli anni cinquanta. All'aumento della produttività del lavoro agricolo di oltre 11 volte in Emilia Romagna, ha corrisposto, a livello nazionale, un aumento molto più modesto, di poco inferiore ad 8 volte, sempre nello stesso periodo. La produttività del lavoro agricolo in regione si è quindi accentuata rispetto al resto del paese, ed ha raggiunto, in termini monetari, quasi 35 milioni di lire (nel 1987), contro meno di 24 milioni a livello nazionale.

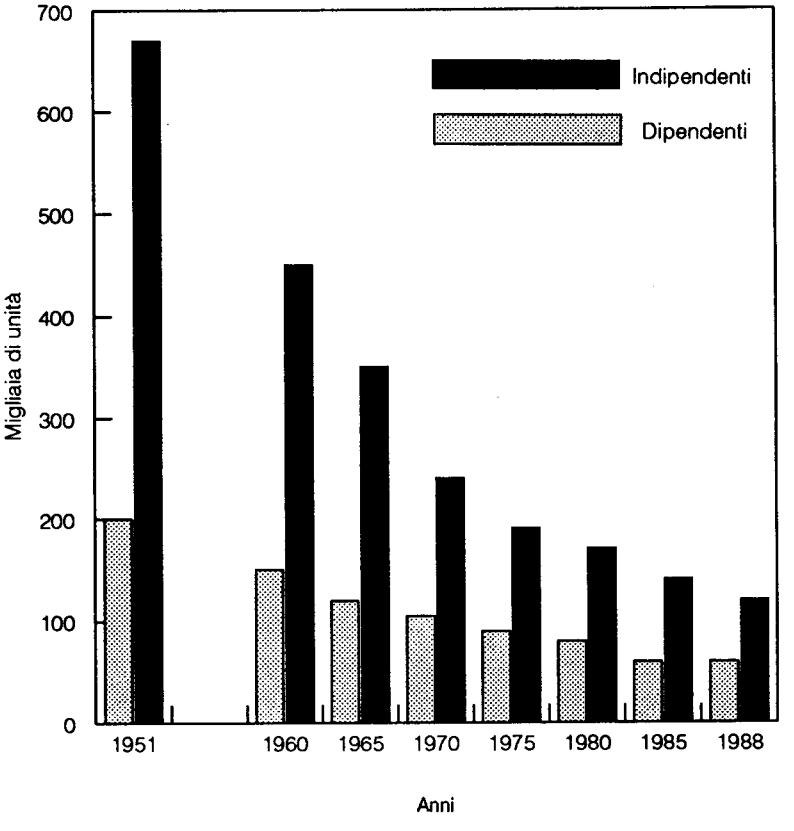


Fig. 1 – Occupazione agricola in Emilia Romagna dal 1951 al 1988

L'evoluzione produttiva e la specializzazione

Lo sviluppo produttivo dell'agricoltura emiliano-romagnola è stato molto intenso in questo secondo dopoguerra. Esso ha assunto caratteristiche spesso diverse nel corso degli anni e si è differenziato moltissimo a livello settoriale e zonale. La produzione agricola regionale si è sviluppata, in termini reali, a saggi medi annui consistenti, di

circa il 3 per cento, nell'intero secondo dopoguerra, contro il 2,5 per cento a livello nazionale. L'intensificazione produttiva è stata però particolarmente forte negli anni cinquanta, quando gli incrementi della produzione agricola sono stati di oltre il 4,5 per cento all'anno. Anche negli anni sessanta l'incremento produttivo è continuato, con saggi di sviluppo attorno al 3 per cento all'anno, ma successivamente esso si è ridotto progressivamente, fino a fare registrare incrementi molto modesti negli anni ottanta.

L'evoluzione produttiva dell'agricoltura regionale negli ultimi quaranta anni ha messo in evidenza una tendenza alla specializzazione sia nelle produzioni arboree, sia negli allevamenti, anche se esistono dei chiari segnali di inversione di tendenza negli anni più recenti. L'affermarsi delle coltivazioni arboree, con il rinnovamento dei vigneti e l'impianto della frutticoltura regionale, è avvenuto nel corso degli anni cinquanta e sessanta (tab. 2), quando queste produzioni hanno fatto rispettivamente registrare incrementi di oltre l'8,5 per cento e del 4 per cento all'anno. Si tratta di aumenti che non hanno avuto riscontro nel resto del paese, dove le produzioni arboree sono aumentate a saggi annui di sviluppo inferiori al 3 per cento nei due decenni. Le produzioni arboree sono così diventate un elemento caratterizzante l'agricoltura regionale, assumendo spesso la posizione dominante in alcune realtà zonali, soprattutto nella parte orientale della regione. Il valore delle produzioni arboree rappresenta oggi quasi un quarto dell'intero valore della produzione agricola emiliano-romagnola (cfr. anche Fig. 2).

Lo sviluppo degli allevamenti in Emilia Romagna è stato molto più uniforme nell'arco dell'intero dopoguerra, con un saggio medio annuo di sviluppo del 3,5 per cento, di poco superiore a quello medio nazionale. Anche gli allevamenti hanno avuto un maggiore incremento proprio negli anni cinquanta e sessanta, che, come abbiamo già detto, sono stati quelli di maggiore intensificazione produttiva a livello regionale.

Il settore zootecnico si è però confermato come il settore più dinamico nel corso degli anni settanta, quando un particolare rilievo hanno assunto le produzioni suine ed avicunicole, che sono andate sempre più distinguendosi per le grandi dimensioni degli impianti e un sempre

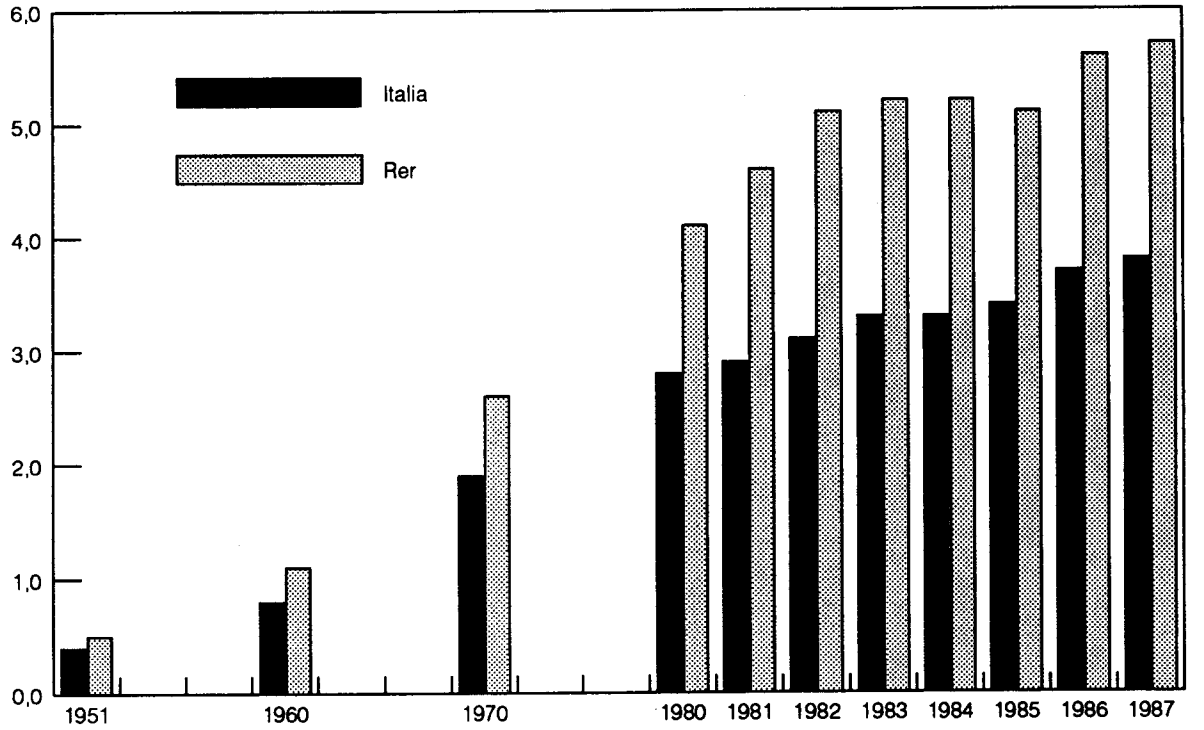


Fig. 2 — Confronto Plv agricoltura per occupato Italia e Regione Emilia Romagna (milioni di lire a prezzi 1970).

Tab. 2 – Valore aggiunto dell'agricoltura in Italia e in Emilia Romagna dal 1951 al 1986 (miliardi di lire a prezzi 1970)

	1951	*1960**	*1970**	*1980**	*1986*
			Italia		
Erbacee	1369.4	1765.3	2228.9	2584.5	2921.5
Legnose	1057.8	1360.5	1721.5	1939.3	1712.8
Allevamenti	1261.8	1726.9	2422.8	3288.0	3369.7
– Produzione vendibile	3689.0	4852.7	6373.2	7811.8	8004.0
– Consumi intermedi	434.3	727.9	1451.7	2232.9	2285.0
– Valore aggiunto	3254.7	4124.8	4921.5	5578.9	5719.0
			Emilia Romagna		
Erbacee	169.2	206.7	246.5	319.4	347.1
Legnose	62.7	132.3	197.1	207.4	165.3
Allevamenti	192.0	288.3	417.6	565.0	582.6
– Produzione vendibile	423.9	627.3	861.2	1091.8	1095.0
– Consumi intermedi	71.9	113.5	267.8	369.0	320.9
– Valore aggiunto	352.0	513.8	593.4	722.8	774.1

Fonte: Istat, "Collana Informazioni" e nostre elaborazioni (* medie triennali)

minore collegamento con le risorse aziendali. La produzione zootecnica ha consolidato nel tempo la sua importanza, fino a rappresentare oggi oltre la metà della produzione agricola regionale.

Le coltivazioni erbacee sono state senz'altro il settore meno dinamico dell'agricoltura regionale, con uno sviluppo medio annuo, in termini reali, di circa il 2 per cento, in linea con la media nazionale. Lo sviluppo di questo comparto è stato più uniforme, rispetto agli altri, nel corso di questo secondo dopoguerra, anche se durante gli anni settanta esso ha manifestato una maggiore tenuta in relazione allo sviluppo di alcune colture ortive. Le colture erbacee ed in particolare quelle a pieno campo, hanno ripreso a svilupparsi nel corso degli anni ottanta per la più generale tendenza alla estensificazione della produzione agricola, determinata anche dalle situazioni eccedentarie verificatesi a livello europeo, che hanno provocato disagi e crisi per diverse produzioni zootecniche e frutticole regionali. Le coltivazioni erbacee hanno visto comunque ridurre la loro importanza a livello regionale,

da oltre il 40 per cento, agli inizi degli anni cinquanta, a poco più del 30 per cento oggi.

I cambiamenti settoriali della produzione agricola sono stati accompagnati da una vistosa tendenza alla specializzazione produttiva. Anche se ciò fa parte di una tendenza più generale dell'agricoltura italiana ed europea, in Emilia Romagna essa ha assunto caratteristiche particolari, che hanno portato al concentrarsi in regione di una parte rilevante di alcune produzioni, come ad esempio quasi il 50 per cento delle barbabietole da zucchero, circa il 60 per cento delle pere ed il 40 per cento delle pesche e delle susine, mentre le produzioni di carne e latte rappresentano da un quarto ad un quinto della produzione nazionale. La specializzazione produttiva e l'intreccio con una industria di trasformazione agricola, diffusa sul territorio e spesso a carattere cooperativo, hanno creato, all'interno della regione, delle aree in cui il sistema agricolo-industriale assume caratteristiche analoghe a quelle dei "distretti industriali" (1).

Lo sviluppo produttivo dell'agricoltura regionale ha fatto registrare altri due importanti cambiamenti, che fanno da corollario alla specializzazione produttiva. Si tratta, da un lato, della tendenza alla specializzazione all'interno delle singole aziende, che vede oramai la produzione agricola regionale quasi esclusivamente concentrata in aziende con ordinamenti produttivi specializzati, secondo le definizioni utilizzate a livello comunitario; mentre, dall'altro, a livello territoriale, sempre più marcata è risultata la concentrazione produttiva nelle aree di pianura e la marginalizzazione delle aree collinari e montane. In collegamento stretto con questi cambiamenti dell'agricoltura regionale, sempre più importanti ed evidenti sono risultati i problemi ambientali, la cui reale portata è emersa con chiarezza negli anni ottanta (2).

La meccanizzazione e l'impiego di mezzi tecnici

Lo sviluppo della produzione agricola emiliano-romagnola, in questo secondo dopoguerra, è avvenuto con il ricorso crescente a beni e servizi provenienti dagli altri settori. I consumi di beni intermedi sono aumentati con un saggio medio annuo di oltre il 5 per cento, in termi-

ni reali, nell'intero dopoguerra. Il loro incremento è stato particolarmente intenso proprio negli anni sessanta, quando il processo di intensificazione produttiva dell'agricoltura regionale è stato maggiore: i saggi di sviluppo hanno superato il 9 per cento all'anno per l'intero decennio.

L'incidenza dei consumi di beni intermedi sul valore della produzione agricola regionale è passata da meno di un quinto nel 1950, ad oltre un terzo nel 1985, con uno sviluppo che è in linea con quanto verificatosi a livello nazionale (tab. 2). Le ragioni di questo maggiore impiego di mezzi tecnici sono molteplici. Esse vanno ricercate, in primo luogo, nel processo di intensificazione produttiva, che soprattutto negli anni cinquanta e sessanta, ha visto accrescersi l'impiego di mezzi chimici (concimi ed antiparassitari) per aumentare le rese unitarie delle diverse colture. Inoltre, notevole è stato l'uso dei carburanti, in connessione con lo sviluppo della meccanizzazione, mentre l'aumento della produttività negli allevamenti zootecnici regionali, accompagnato dal generale miglioramento delle condizioni igienico-sanitarie, è avvenuto con il progressivo distacco dell'alimentazione animale dalla produzione di foraggi aziendali. Ciò ha provocato, soprattutto negli ultimi decenni, un maggiore impiego di mangimi provenienti dall'industria e l'importazione di alimenti per il bestiame.

Solo durante gli anni ottanta, l'incremento dell'impiego dei mezzi chimici nell'agricoltura regionale ha subito un significativo rallentamento e riduzione, anche in relazione alla maggiore importanza e sensibilità verso le problematiche ambientali ed alla più generale messa in discussione dello sviluppo puramente quantitativo delle produzioni, avvenuta anche a livello europeo, nell'ambito della recente revisione della politica agricola comunitaria (3).

L'impiego di mezzi tecnici nell'agricoltura regionale e lo sviluppo della produttività del lavoro sono stati influenzati, in modo particolare, dall'intenso processo di meccanizzazione che ha investito le campagne dell'Emilia Romagna. Infatti, si è passati da poco più di 35.000 macchine agricole nel 1950, a oltre 140.000 nel 1960, per superare le 400.000 nel 1988. Il numero delle sole trattrici è passato da 10.000 nel 1950, quando quasi la metà era di origine estera, a quasi 50.000 nel 1960, per raggiungere una consistenza di circa 200.000 unità nel

1988. Occorre comunque sottolineare che molte delle trattrici attualmente presenti in regione hanno oggi una età molto avanzata. Il processo di meccanizzazione si è progressivamente differenziato ed il ruolo predominante, e quasi esclusivo, svolto, negli anni cinquanta e sessanta, dall'introduzione di nuove trattrici, è stato in seguito accompagnato dall'entrata in funzione di un numero sempre maggiore di altre macchine motrici e derivate, che hanno permesso di estendere sempre a nuove colture la raccolta meccanica ed il completamento di tutte le principali operazioni colturali.

Il processo di sostituzione del lavoro umano con quello meccanico ha avuto una particolare intensità negli anni cinquanta e sessanta, mentre negli anni successivi l'incremento della meccanizzazione è stato accompagnato da un aumento notevole delle potenze delle singole macchine operatrici. Il livello di meccanizzazione ha raggiunto in Emilia Romagna dei livelli considerevoli, passando da poco più di 1 CV per occupato nel 1950, a 4 nel 1960, a 20 nel 1970, per superare i 60 CV per occupato nel 1985 (Fig. 3).

Il livello di meccanizzazione medio nazionale risulta essere oggi inferiore del 60 per cento rispetto a quello emiliano-romagnolo. L'intenso processo di meccanizzazione ha senz'altro costituito uno sbocco importante per la produzione delle macchine agricole, che ha visto il concentrarsi proprio nella regione delle principali industrie di questo settore meccanico (4).

La crisi della meccanizzazione agricola negli anni più recenti, che ha portato, in regione, al dimezzamento delle nuove immatricolazioni (da quasi 15.000 nel 1980 a poco più di 7.500 nel 1988), rispecchia il diverso ruolo che la meccanizzazione assume oggi in una agricoltura sviluppata come quella emiliano-romagnola. Le sempre maggiori potenze delle macchine ed il loro elevato costo, in presenza di aziende agricole che, come vedremo nelle pagine seguenti, trovano reali ostacoli all'ampliamento delle loro dimensioni, hanno determinato una forte contrazione della domanda di macchine. Allo stesso tempo, lo sviluppo di servizi meccanici esterni alle aziende agricole, forniti dai contoterzisti, ha modificato profondamente, oltre che le richieste aziendali, anche lo stesso processo di diffusione delle innovazioni meccaniche in agricoltura (5).

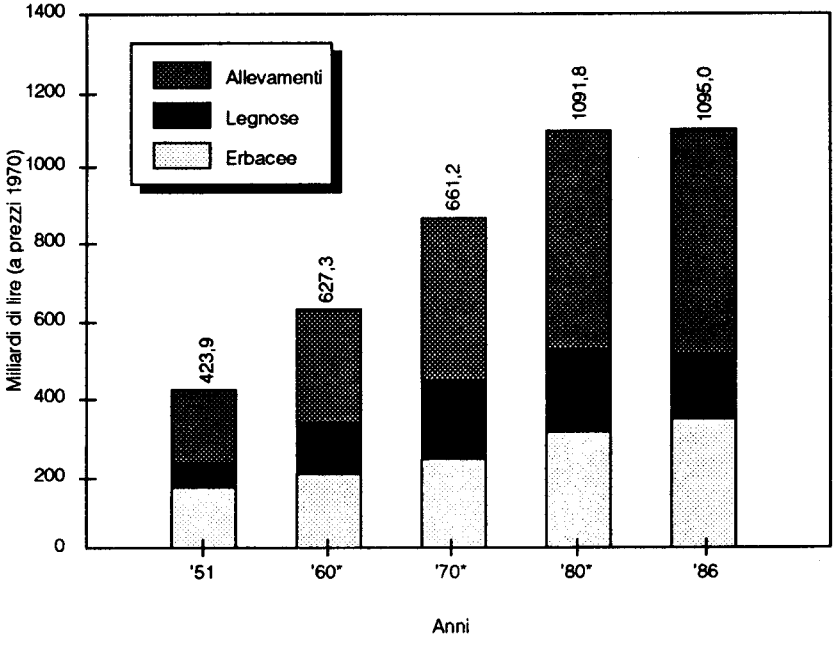


Fig. 3 – Plv dell'agricoltura in Emilia Romagna per principali comparti dal 1951 al 1986.

Le trasformazioni fondiarie ed aziendali

I cambiamenti occupazionali e produttivi dell'agricoltura, descritti in precedenza, sono stati accompagnati in questo secondo dopoguerra, da trasformazioni fondiarie ed aziendali così profonde da modificare lo stesso paesaggio agrario regionale. Le aziende agricole della regione, che erano rimaste sostanzialmente attorno alle 240.000 unità secondo i censimenti del 1930 e del 1961, sono successivamente diminuite di quasi il 30 per cento nei decenni successivi, con una riduzione particolarmente consistente durante gli anni sessanta. Le aziende agricole rilevate dall'ultimo censimento dell'agricoltura sono state oltre

174.000 a livello regionale (tab. 3). Anche la superficie agricola delle aziende ha seguito un andamento analogo, con un leggero aumento dal 1930 al 1961, e successivamente una riduzione di quasi il 10 per cento, per arrestarsi a poco meno di 1,8 milioni di ettari secondo il censimento del 1982 (6).

La trasformazione che senz'altro ha più inciso sulle strutture produttive regionali è stata la scomparsa, in pratica, della mezzadria. Questa forma di conduzione caratterizzava l'agricoltura regionale agli inizi degli anni cinquanta, quando occupava quasi la metà della superficie agricola regionale. La sua importanza si è ridotta drasticamente nei due decenni successivi, passando a poco meno del 35 per cento e del 12 per cento della superficie agricola regionale, all'epoca, rispettivamente, dei censimenti generali dell'agricoltura del 1961 e del 1970. La mezzadria si è ulteriormente ridotta fino ad interessare poco meno di 7000 aziende e 75.000 ettari, appena il 4 per cento della superficie regionale, secondo l'ultimo censimento agricolo del 1982 (tab. 4). La scomparsa della mezzadria ha inciso profondamente sull'evoluzione delle altre forme di conduzione, che hanno visto prima l'affermarsi delle forme di tipo capitalistico e successivamente il largo prevalere delle aziende di tipo familiare.

Le aziende condotte con salariati e le cooperative, la cui importanza non era molto rilevante nell'immediato dopoguerra (quando occupavano poco più del 15 per cento della superficie regionale), sono progressivamente aumentate, fino a superare nel 1970 più di un quarto della intera superficie regionale. Queste aziende si sono però stabilizzate negli anni successivi, e, secondo i dati del censimento del 1982, esse risultavano essere poco più di 13.500, con circa 420.000 ettari, corrispondenti al 23 per cento della superficie regionale. Fra queste aziende, sono largamente prevalenti quelle condotte con salariati, ma una certa consistenza è raggiunta anche dalle aziende cooperative, che, nonostante interessassero (sempre secondo i dati del 1982) poco più di 1000 unità, occupavano quasi 79.000 ettari, poco meno del 5 per cento del totale regionale. Le aziende cooperative, la cui dimensione media (oltre 60 ettari) risulta notevolmente superiore alla media, sono concentrate in alcune provincie ed aree della regione, dove esse rappresentano un elemento caratterizzante dell'agricoltura non riscontrabile

Tab. 3 – Numero di aziende e superficie totale per classe di superficie totale

Classi di sup. Tot. (Ha)	*Numero di aziende*								*Variazione*							
	1982		*1970*		*1961*		*1930*		*1982/1970*		*1970/1961*		*1982/1961*		*1961/1930*	
	n.	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*
Numero di aziende																
0-10	127.995	73.2	148.140	74.7	183.648	75,6	181.011	75.6	–20.145	–13.6	–35.508	–19.3	–55.653	–30.3	2.637	1.5
10-20	28.674	16.4	33.208	16.8	43275	17.8	41.354	17.3	–4.534	–13.7	–10.067	–23.3	–14.601	–33.7	1.921	4.6
20-50	14.267	8.2	13.557	6.8	13.735	5.7	15.136	6.3	710	5.2	–178	–1.3	532	3.9	–1.401	–9.3
>50	3.929	2.2	3.311	1.7	2.112	0.9	2.063	0.9	618	18.7	1.199	56.8	1.817	86.0	49	2.4
Totale	174.865	100	198.216	100	242.770	1..	239.564	100	–23.351	–11.8	–44.554	–18.4	–67.905	–28.0	3.206	1.3

Classi di sup. Tot. (Ha)	*Superficie totale*								*Variazione*							
	1982		*1970*		*1961*		*1930*		*1982/1970*		*1970/1961*		*1982/1961*		*1961/1930*	
	n.	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*
Superficie totale																
0-10	457.675	25.6	553.791	30.0	687.981	35.0	596.184	30.8	–96.166	–17.4	–134.190	–19.5	–230.356	–33.5	91.797	15.4
10-20	398.116	22.2	463.739	25.1	602.800	30.7	582.551	30.1	–65.623	–14.2	–139.061	–23.1	–204.684	–34.0	20.249	3.5
20-30	416.170	23.2	394.742	21.4	387.773	19.7	462.220	23.9	21.428	5.4	6.969	1.8	28.397	7.3	–74.447	–16.1
>50	518.679	29.0	433.132	23.5	286.402	14.6	294.953	15.2	85.547	193.8	146.731	51.2	232.278	81.1	–8.552	–2.9
Totale	1.790.590	100	1.845.404	100	1.964.955	100	1.935.905	100	–54.818	–3.0	–119.551	–6.1	–174.365	–8.9	29.047	1.5

Fonte: Istat, Censimento generale dell'agricoltura del 1961, 1982 (dati provvisori).

Tab. 4 – Emilia Romagna. Aziende agricole per forma di conduzione

Forma di conduzione	*Aziende*		*Superficie totale*		*Sup. Agr. utilizzata*		*Unità lavorative*		*Dim. media az.*	*Rapp. % u.l. su*
	num.	*%*	*ha*	*%*	*ha*	*%*	*num.*	*%*	*(ha di Sau)*	*% Sau*
Conduz. diretta										
– solo familiari	126.706	72.4	893.034	49.9	618.119	48.7	104.053	56.0	4.9	1.15
– familiari prev.	21.219	12.1	263.582	14.7	214.312	16.9	33.759	18.2	10.1	1.08
– extrafam. prev.	6.620	3.8	136.549	7.6	99.220	7.8	10.088	5.4	15.0	0.69
Totale conduz. dir.	154.545	88.5	1.293.165	72.2	931.651	73.4	147.900	79.6	6.0	1.09
Con salariati	12.475	7.1	338.704	18.9	214.246	16.9	18.688	10.1	17.2	0.60
Mezzadria	6.723	3.8	74.428	4.2	58.506	4.6	12.000	6.5	8.7	1.40
Cooperative	1.063	0.6	78.920	4.4	63.775	5.0	7.101	3.8	60.0	0.76
Altre forme	109	0.1	5.370	0.3	1.490	0.1	76	0	13.7	0.35
Totale regionale	174.915	100.0	1.790.587	100.0	1.269.668	100.0	185.765	100.0	7.3	1.00

Fonte: Istat, Censimento generale dell'agricoltura del 1982 (dati provvisori).

in altre zone del paese.

L'aumento considerevole della conduzione diretta del coltivatore è stato l'elemento più evidente che ha accompagnato la drastica riduzione della mezzadria. La forma di conduzione diretta, che interessava poco più del 40 per cento della superficie agricola regionale agli inizi degli anni cinquanta, dopo un lento aumento fino al 45 per cento della superficie nel 1960, si è rapidamente affermata, interessando quote sempre maggiore della superficie regionale. Essa, infatti, ha superato nel 1970 il 61 per cento della superficie totale, mentre nel 1982, con 155.000 aziende e quasi 1.300.000 ettari, ha raggiunto il 72 per cento dell'intera superficie agricola regionale. Le dimensioni medie di queste aziende risultano però particolarmente modeste, inferiori ai 5,5 ettari di Sau, anche se esse sono superiori alla media nazionale. L'importanza di questa forma di conduzione è senz'altro sovrastimata, per effetto dei criteri utilizzati dall'Istat nelle rilevazioni censuarie, che includono fra queste aziende anche quelle in cui risulta prevalente il lavoro fornito dai salariati rispetto a quello familiare. Resta comunque il fatto che le aziende di tipo contadino rappresentano la realtà largamente prevalente a livello regionale e nazionale.

Un elemento troppo spesso trascurato, nelle analisi dei cambiamenti aziendali, riguarda proprio le profonde modificazioni interne a quella che viene definita la forma di conduzione diretta del coltivatore, caratterizzata dalla gestione familiare dell'azienda (tab. 5). I cambiamenti che hanno interessato le aziende di tipo contadino della regione, in modo particolare a partire dagli anni sessanta, hanno visto l'affermarsi di aziende sempre più professionali, con dimensioni medie aziendali in aumento e nettamente superiori alla media, in grado di fornire redditi e livelli occupazionali soddisfacenti. Queste aziende, caratterizzate anche dalla presenza di giovani, secondo stime recenti, rappresentano meno del 30 per cento di tutte le aziende a conduzione diretta e mezzadria presenti in regione, ma occupano oltre il 50 per cento della superficie e quasi il 60 per cento del lavoro. La loro presenza è particolarmente elevata nelle zone di pianura.

Fra le aziende di tipo contadino, allo stesso tempo, si è verificata una progressiva presenza di aziende familiari sempre meno imprenditoriali, generalmente condotte da persone anziane, che spesso non

Tab. 5 – Emilia Romagna. Alcune caratteristiche delle aziende a conduzione diretta e mezzadrile

Forma di conduzione	*Aziende*		*Superficie totale*		*Sup. Agr. utilizzata*		*Unità lavorative*		*Dim. media az.*	*Rapp. % u.l. su*
	num.	*%*	*ha*	*%*	*ha*	*%*	*num.*	*%*	*(ha di Sau)*	*% Sau*
1) Az. prive di lavoratori familiari con attività continuativa in azienda	92.569	57.4	510.013	37.3	306.001	30.9	30.096	18.8	3.3	0.61
2) Az. con familiari con att. continutiva in azienda ma senza successore	24.153	15.0	221.649	16.2	167.650	16.9	35.076	21.9	6.9	1.30
3) Az. con familiari con att. continuativa in azienda e con successori di cui:	44.546	27.6	635.933	46.5	516.508	52.2	94.728	59.2	11.6	1.14
– un solo successore (45-55 anni)	13.996	8.7	156.992	11.5	122.809	12.4	22.271	13.9	8.8	1.12
– un solo successore (<45 anni)	11.773	7.3	158.962	11.6	126.725	12.8	20.928	13.1	10.8	1.02
– più successori (45-55 anni)	4.853	3.0	63.000	4.6	52.315	5.3	11.275	7.1	10.8	1.33
– più successori (<45 anni)	13.924	8.6	256.997	18.8	214.658	21.7	40.254	25.2	15.4	1.16
Totale regionale	161.268	100.0	1.367.595	100.0	990.159	100.0	159.900	100.0	6.1	1.00

Fonte: Istat, Censimento generale dell'agricoltura 1982 (dati provvisori).

Note: Aziende del 1° tipo: nessun componente la famiglia lavora più di 150 gg/anno; Aziende del 2° tipo: almeno un familiare lavora più di 150 gg/anno ed ha più di 55 anni di età e non esiste nessun familiare con meno di 55 anni che lavora più di 150 gg/anno; Aziende del 3° gruppo: Almeno un familiare lavora più di 150 gg/anno ed ha meno di 55 anni di età.

hanno lavoratori giovani al loro interno. Queste aziende sono circa il 15-16 per cento delle aziende a conduzione diretta della regione, con una forte prevalenza nelle zone di collina e montagna.

Infine, un terzo importante gruppo di aziende, è costituito da unità in cui nessun familiare lavora per più di 150 giornate all'anno in azienda. Si tratta di aziende spesso di piccole e piccolissime dimensioni, che rappresentano circa il 57 per cento del numero, ma solo il 37 per cento della superficie delle aziende a conduzione diretta (7). La forte presenza di conduttori familiari senza attività continuativa in azienda sottolinea l'importanza del ruolo che è venuto assumendo il part-time o pluriattività nell'agricoltura, e non solo in quella regionale, ma più in generale nelle agricolture sviluppate. Per le strette relazioni che il part-time instaura fra agricoltura ed altri settori di attività, è utile soffermarsi, seppur brevemente, su questo aspetto dell'evoluzione strutturale dell'agricoltura regionale.

Il part-time e l'attività extraziendale

Uno studio sull'origine, la consistenza e le caratteristiche del fenomeno del part-time agricolo in Emilia Romagna non può prescindere dai collegamenti che tale fenomeno ha avuto con le forme di conduzione prevalenti, nei diversi periodi, nell'agricoltura, ed, in generale, con la struttura socio-economica più complessiva, a livello locale e regionale.

Le difficoltà di una analisi del genere sono però moltissime. Basti pensare al fatto che la rilevanza reale del part-time in agricoltura ha preceduto di molti anni gli studi approfonditi del fenomeno, avvenuti dalla seconda metà degli anni settanta in poi. Gli studi inoltre, hanno preso sempre più la strada di analisi approfondite e dettagliate a livello locale, per comprendere l'articolazione profonda ed il ruolo che andava assumendo il part-time nelle diverse realtà dell'agricoltura italiana.

La presenza, negli anni cinquanta, della mezzadria su quasi la metà del territorio regionale ha avuto non poca influenza sull'insorgere del fenomeno del part-time. Nell'azienda mezzadrile, il rapporto di lavoro era quasi esclusivamente incentrato all'interno dell'azienda stessa. In

questo quadro, la grande numerosità delle famiglie e la loro struttura patriarcale hanno costituito una molla non indifferente all'uscita dall'agricoltura o alla pluriattività di alcuni familiari o di gruppi di familiari (8).

Il passaggio dalla conduzione mezzadrile a quella familiare ha rappresentato il punto di volta dello sviluppo della pluriattività, il cui allargamento è stato favorito dal contemporaneo affermarsi della piccola e media impresa, e dall'imporsi, negli anni sessanta e settanta, del modello emiliano di sviluppo diffuso.

Il progresso tecnico (verificatosi grazie allo sviluppo della meccanizzazione) e la scarsa dinamica delle dimensioni aziendali (che ha ostacolato l'ampliamento delle aziende a conduzione familiare, in molti casi frammentate dalle successioni ereditarie) hanno limitato notevolmente le necessità aziendali di lavoro, cosicché la pluriattività ha interessato con sempre maggiore frequenza non solo i familiari, ma anche lo stesso conduttore.

Una descrizione, seppur breve, della realtà del part-time oggi in Emilia Romagna può gettare luce su questo complesso processo che ha interessato l'agricoltura regionale.

Secondo i dati dell'ultimo censimento, nel 1982 in quasi 36.000 aziende (pari al 22,1 per cento delle imprese a conduzione diretta e a mezzadria) il conduttore svolge attività prevalente al di fuori dell'azienda. Il fenomeno era già assai diffuso nel 1970 (anno del censimento precedente a quello del 1982), quando il numero delle imprese il cui conduttore era impegnato prevalentemente in un'attività extra agricola risultava pari al 20,5 per cento del totale (tab. 6).

Sempre per quel che concerne la ripartizione delle aziende secondo l'attività lavorativa aziendale ed extraziendale del conduttore, l'elaborazione dei dati censuari consente alcuni approfondimenti. In particolare, in merito alla capacità di "attrazione" e di "assorbimento" dei diversi settori produttivi e per quel che concerne l'Emilia Romagna, si ricava che l'attività lavorativa prevalentemente extraziendale del conduttore solo in pochi casi (12,8 per cento) è svolta presso altre aziende agricole, mentre per il 20,0 per cento presso aziende industriali. L'occupazione largamente prevalente, per ben il 67,2 per cento dei casi, concerne gli "altri settori" (definizione che contiene in parti modeste lavori

Tab. 6 – Emilia Romagna, 1982: Aziende a conduzione diretta e a mezzadria secondo le attività del conduttore e per classe di superficie totale

Classe di superficie totale (ettari)	*Attività esercitata dal conduttore*						*Totale numero di aziende*	
	Esclusivamente presso l'azienda		*Prevalentemente presso l'azienda*		*Prevalentemente extra-aziendale*			
	n.	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*	*n.*	*%*
0-5	56.520	67,0	2.274	2,7	25.505	30,3	84.299	100,0
5-10	29.129	81,6	1.221	3,4	5.368	15,0	35.718	100,0
10-20	22.374	84,4	1.036	3,9	3.091	11,7	26.501	100,0
20-50	10.486	85,1	511	4,2	1.319	10,7	12.316	100,0
50-100	1.511	83,7	89	4,9	206	11,4	1.806	100,0
>100	383	71,6	26	4,9	126	23,5	535	100,0
Totale	120.403	74,7	5.157	3,2	35.615	22,1	161.175	100,0

Fonte: Elaborazione su dati del 3° Censimento Generale dell'Agricoltura, a cura della Regione Emilia Romagna.

presso imprese commerciali, mentre prevalgono attività collegate al turismo stagionale ed alla pubblica amministrazione). La particolarità della attività extraziendale in Emilia Romagna è messa in evidenza anche da alcune analoghe elaborazioni relative a regioni limitrofe, dove assume una maggiore consistenza l'attività extraziendale in settori industriali (36 per cento in Veneto e 37 per cento in Lombardia) e dove è più modesta l'attività presso altre imprese agricole (5 per cento per il Veneto e 4,3 per cento per la Lombardia).

Ancora sui dati del 1982 si rileva che la presenza di un conduttore a part-time interessa in modo particolare le imprese di piccole dimensioni — oltre il 30 per cento delle aziende inferiori ai 5 ettari —, ma è diffusa in misura non trascurabile anche in quelle molto grandi, riguardando il 24 per cento delle imprese di oltre 100 ettari (tab. 6).

Anche se, invece dei soli conduttori, consideriamo l'insieme della manodopera familiare, le cifre restano sostanzialmente invariate (tab. 7): nel 22 per cento dei casi prevale il tempo dedicato ad attività extraziendali, mentre il 75 per cento dei familiari attivi lavora esclusivamente presso l'azienda. Sono soprattutto i giovani a lavorare prevalentemente al di fuori dell'azienda (il 34 per cento dei familiari

Tab. 7 – Emilia Romagna, 1982: Manodopera familiare secondo l'attività esercitata e per classe di età (*)

Classe di età (ettari)	Attività da: Esclusivamente presso l'azienda n.	%	Prevalentemente presso l'azienda n.	%	Prevalentemente extra-aziendale n.	%	Totale n.	%
14-34	33.421	61,8	2.218	4,1	18.442	34,1	54.081	100,0
35-54	85.475	65,3	5.147	3,9	40.317	30,8	130.939	100,0
55-64	66.250	82,0	1.870	2,3	12.702	15,7	80.822	100,0
>65	69.786	96,4	453	0,6	2.188	3,0	72.427	100,0
Totale	254.932	75,3	9.688	2,9	73.649	21,8	338.269	100,0

Fonte: Elaborazione su dati del 3° Censimento Generale dell'Agricoltura, a cura della Regione Emilia Romagna.

(*) Aziende a conduzione diretta e a mezzadria.

compresi tra i 14 ed i 34 anni), ma il fenomeno riguarda in misura non trascurabile anche gli adulti (il 31 per cento degli appartenenti alla classe 35-54 anni). Quasi irrilevante si presenta l'incidenza delle situazioni in cui il lavoro in azienda è prevalente, pur in presenza di un'altra attività extra-agricola: solo il 3 per cento, sia per i conduttori che per la manodopera familiare nel suo complesso.

Si può quindi concludere che il part-time inteso in senso stretto, cioè come attività nell'azienda agricola coesistente con attività extra-aziendali, prevalenti o meno, interessa non più di 1/4 della manodopera familiare impiegata nelle aziende a conduzione diretta e a mezzadria dell'Emilia Romagna.

Ma la mancanza di un'attività extra-aziendale non comporta certo, di per sè, che il lavoro esercitato nell'azienda agricola sia a tempo pieno. Oltre il 40 per cento della manodopera familiare, infatti, lavora in azienda non più di 50 giornate all'anno, fornendo meno dell'8 per cento delle unità lavorative familiari complessive; all'estremo opposto, si trova quel 25 per cento di familiari che, lavorando più di 200 giornate all'anno, rappresenta ben il 58 per cento di tutto il lavoro familiare dedicato all'azienda.

Il fenomeno del part-time ha perciò raggiunto una notevole rilevanza e diffusione nel panorama dell'agricoltura regionale.

Le aziende a part-time, pur essendo in prevalenza, come si è detto precedentemente, di piccole dimensioni, possono comunque svolgere un ruolo economicamente non trascurabile, soprattutto quando tale assetto si basa su un raggiunto equilibrio fra potenzialità produttive dell'azienda, lavoro familiare impiegato e possibilità di integrazione del reddito familiare grazie ad attività extra-aziendali.

È necessario, soprattutto, garantire condizioni di sufficiente stabilità alle aziende a part-time dell'area montana, per le quali non sembra realistico ipotizzare future trasformazioni in grado di assicurare redditi adeguati provenienti dalla sola attività agricola, né è del resto auspicabile un abbandono, destinato ad aggravare le già diffuse situazioni di degrado ambientale. Gli orientamenti di politica agraria espressi negli ultimi anni a livello comunitario tendono appunto a favorire, in queste aziende, la diversificazione del reddito familiare, mediante l'integrazione con redditi provenienti da attività extra-agricole. Un esempio in tal senso è rappresentato dai Programmi Integrati Mediterranei (Pim), che la regione Emilia Romagna ha attivato nell'area appenninica.

Il sistema agro-industriale in Emilia Romagna

Il forte sviluppo della produzione e della produttività registratosi nell'agricoltura emiliano-romagnola in questo secondo dopoguerra è senz'altro da ricollegarsi all'affermazione di un vasto e diffuso sistema di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli. La ricostruzione del processo di sviluppo del settore agro-industriale regionale risulta oltremodo difficoltosa, sia per quanto riguarda l'evoluzione temporale in questo secondo dopoguerra, sia per la possibilità di tracciare un quadro completo ed esauriente.

Lo sviluppo del sistema agro-industriale regionale ha risentito in modo particolare della forte integrazione fra produzione agricola regionale e trasformazione industriale. Questo rapporto è stato reso particolarmente attivo, in Emilia Romagna, dalla presenza di un movimento cooperativo che ha aggregato, come vedremo, un numero considerevole di aziende agricole e che ha costruito, proprio nella regione, una delle maggiori concentrazioni di imprese operanti nel settore agro-industriale.

La maggiore apertura e integrazione dell'agricoltura regionale, soprattutto a livello europeo, e lo sviluppo in regione di grandi imprese, private e cooperative, operanti nel settore agro-industriale, hanno reso sempre meno stretto il rapporto fra produzione agricola regionale e sua trasformazione. In molti comparti, infatti, diventa sempre più importante l'utilizzazione di materie prime provenienti dall'esterno della regione e dall'estero, come vedremo in particolare per il latte.

I rapporti fra agricoltura, industria di trasformazione e commercializzazione dei prodotti agricoli hanno portato all'affermarsi, in regione, di un sistema agricolo alimentare fra i più importanti, se non il più importante, fra quelli di tutte le regioni italiane. In molti settori, questo sistema produttivo travalica l'importanza regionale, per assumere un ruolo di rilievo a livello nazionale.

Nelle pagine seguenti cercherò di fornire alcuni elementi per valutare più specificatamente il sistema agro-industriale regionale, utilizzando sia le informazioni derivanti dai censimenti industriali del 1971 e 1982, che quelle desumibili da alcune indagini regionali su diversi comparti e sul sistema cooperativo in particolare. La descrizione dell'evoluzione del sistema della trasformazione del latte, in questo secondo dopoguerra, fornirà alcuni elementi di dettaglio, per comprendere i complessi rapporti fra agricoltura e industria di trasformazione.

Il sistema agro-industriale secondo i dati dei censimenti

Le caratteristiche e l'importanza raggiunta dall'industria agro-alimentare in Emilia Romagna possono essere desunte da alcune informazioni contenute nei censimenti dell'Industria. Le unità locali e gli occupati operanti nel settore dell'industria agro-alimentare sono passati da poco più di 6.900 unità e 62.800 occupati nel 1971, a quasi 7.500 unità e 76.000 occupati secondo i dati del censimento del 1981 (tab. 8). Si tratta di quasi il 15 per cento degli addetti del settore presenti a livello nazionale (516.000 unità) (9).

Nel complesso, si tratta di un'industria di trasformazione molto frantumata, in cui le dimensioni medie sono modeste (poco più di 10 addetti per unità locale), ed in cui la presenza di unità di piccolissime

Tab. 8 – Manodopera familiare e unità lavorative per classe di giornate lavorate in azienda (*)

Classe di giornate lavorate	*Manodopera familiare*		*Unità lavorative*	
	n.	*%*	*n.*	*%*
<50	136.302	40,3	11.644	7,8
51-100	56.542	16,7	16.699	11,1
101-150	27.144	8,0	13.220	8,8
151-200	32.099	9,5	21.602	14,4
>200	86.182	25,5	87.108	57,9
Totale	338.269	100,0	150.183	100,0

Fonte: Elaborazione su dati del 3° Censimento Generale dell'Agricoltura, a cura della Regione Emilia Romagna.

(*) Aziende a conduzione diretta e a mezzadria; una unità lavorativa corrisponde a 287 giornate di lavoro all'anno.

dimensioni ed artigianali è prevalente. Sempre nel 1981, secondo le informazioni del censimento industriale, le unità locali con meno di 10 addetti erano infatti l'85 per cento del totale, anche se occupavano poco più del 25 per cento degli occupati (il 30 per cento nel 1971). All'altro estremo, le unità locali con più di 100 addetti, pur essendo poco più di 130, sono andate occupando una quota sempre maggiore dei lavoratori dell'industria alimentare: dal 35 per cento nel 1971, ad oltre il 43 per cento nel 1981. Questo processo di concentrazione è andato sviluppandosi anche nel corso degli anni ottanta, quando si sono fatti sempre più evidenti fenomeni di integrazione, concentrazione e fusione fra le diverse imprese operanti nel settore.

La realtà dell'industria agro-alimentare regionale evidenzia la presenza massiccia di attività di trasformazione connesse con l'agricoltura, ed in particolare delle attività di trasformazione svolte in forma associata. Queste attività sono andate aumentando considerevolmente negli anni settanta, quando hanno visto quasi raddoppiare la loro importanza occupazionale, per raggiungere nel 1981 le 2.265 unità locali e oltre 23.000 addetti, di cui 20.800 impiegati nelle attività svolte in forma associata (tab. 9). In regione si concentra, sempre secondo i dati del Censimento del 1981, quasi il 38 per cento degli occupati in queste attività a livello nazionale, testimonianza del ruolo giocato dalla

cooperazione. L'importanza di questo tipo di attività di trasformazione, che rappresenta quasi il 30 per cento dell'occupazione dell'intera industria agro-alimentare regionale, manifesta la maggiore integrazione con la produzione delle aziende agricole della regione, anche se c'è da sottolineare che il forte sviluppo occupazionale degli anni settanta è all'origine di alcune forti difficoltà incontrate dall'associazionismo nel corso degli ultimi anni.

L'industria alimentare di base, pur non avendo fatto registrare grandi variazioni sia nel numero degli impianti che in quello degli addetti nel corso degli anni settanta, rappresenta la realtà più consistente della regione, con quasi 5.000 unità locali e 50.000 occupati nel 1981. I comparti di maggiore consistenza sono quello della macellazione e conservazione della carne (quasi 12.000 addetti), concentrato nelle provincie di Modena e Parma, quello della panificazione, pastificazione e biscotti (oltre 7.000 addetti suddivisi in numerose attività artigianali ed alcune grandi imprese), quello dello zucchero, con un numero di grossi impianti che si è andato progressivamente riducendo da 37 nel 1971, a 28 nel 1981, fino a poco più di 10 impianti negli anni più recenti (10). Anche il comparto delle conserve vegetali assume un notevole rilievo, con oltre 6.000 addetti e poco più di 180 unità locali concentrate prevalentemente nella provincia di Parma ed in quella di Ravenna (tab. 10).

Altri comparti di una certa importanza nell'industria alimentare dell'Emilia Romagna sono quello caseario, collegato alla trasformazione del latte in parmigiano-reggiano, quello delle paste alimentari, quelli legati alla produzione mangimistica (lavorazione granaglie e prodotti per l'alimentazione zootecnica).

L'industria alimentare emiliano-romagnola si è progressivamente concentrata ed articolata a livello territoriale, in modo da presentare alcune caratteristiche peculiari a livello provinciale e zonale. Il grado di concentrazione di queste industrie regionali è superiore a quello nazionale, ma inferiore al resto dell'industria manifatturiera regionale; la specializzazione regionale è molto più marcata, con quattro abitanti su cento che lavorano nell'industria alimentare, contro una media nazionale di due. Le differenze territoriali sono notevoli e vedono una localizzazione prevalente dell'industria alimentare nella provincia di

Tab. 9 – Emilia Romagna. Unità locali agro-industriali per classi di addetti ai censimenti 1971 e 1981 (valori assoluti e struttura percentuale)

Totale industria alimentare						
	1971		*1981*		*Δ %*	
Classi	*Unità locali*		*Unità locali*		*Unità locali*	
di addetti	*n.*	*add.*	*n.*	*add.*	*n.*	*add.*
fino a 10	6028	19191	6317	19625	4,79	2,26
10-100	829	21055	969	23285	16,89	10,59
100-500	100	19187	124	26236	24,00	36,74
oltre 500	5	3369	9	6785	80,0	101,40
Totale	6962	62802	7419	75931	6,56	20,91
(struttura %)						
fino a 10	86,58	30,56	85,15	25,85		
10-100	11,91	33,53	13,06	30,67		
100-500	1,44	30,55	1,67	34,55		
oltre 500	0,07	5,36	0,12	8,94		
Totale	100,00	100,00	100,00	100,00		

Fonte: Nostra elaborazione su dati Istat.

Parma, dove otto abitanti su cento lavorano nel settore, seguita da quelle di Ravenna e di Modena, dove lavorano nel comparto, rispettivamente, sei e quattro abitanti su cento.

La specializzazione e localizzazione dell'industria alimentare, assieme ai fenomeni di concentrazione territoriale e specializzazione della produzione agricola, descritti nelle pagine precedenti, hanno portato a caratterizzare molte aree della regione come veri e propri "distretti agricoli", con una stretta interconnessione fra le diverse imprese operanti nel settore. Aree con queste caratteristiche sono individuabili in provincia di Parma, con un complesso agro-alimentare articolato e differenziato, ed in quella di Modena, con un vasto tessuto di imprese interessate alla macellazione e trasformazione delle carni. Lo studio delle tipologie di questi "distretti agricoli" è appena all'inizio. Esso intende integrare e superare il concetto di analisi di "filiera" spesso utilizzato per il complesso agro-alimentare. In questo senso, possono essere studiate, a livello territoriale, l'area del parmigiano-reggiano, quella della "frutta rossa" nel Vignolese, o quella delle con-

serve vegetali in Romagna.

Una descrizione aggiornata del complesso agro-alimentare, anche se limitata ad alcuni comparti, si può avere dalle indagini condotte periodicamente, dal 1982 ad oggi, dall'Assessorato all'agricoltura e alimentazione e commentate in diversi numeri della rivista "Agricoltura".

Le aziende agricole e la cooperazione in Emilia Romagna

Il movimento cooperativo operante in Emilia Romagna ha assunto, come noto, una notevole rilevanza in termini economici, occupazionali e sociali, caratterizzando il complesso agricolo-industriale della regione rispetto a quello del resto del paese. Oltre all'importanza evidenziata nelle pagine precedenti, è bene rilevare le fitte relazioni che il movimento cooperativo ha assunto con le aziende agricole della regione, ed anche la dimensione economica da esso raggiunta in alcuni comparti.

Il movimento cooperativo regionale, come abbiamo visto in precedenza, è arrivato a gestire direttamente poco più di 1000 imprese, per quasi 80.000 ettari (il 5 per cento della superficie agricola regionale). Le relazioni con le numerose aziende agricole della regione sono diventate però sempre più numerose, fino ad interessare, nel 1982, circa 86.000 imprese, pari a circa la metà delle aziende agricole regionali. Nelle altre regioni italiane la partecipazione delle aziende agricole a cooperative ed organismi associativi è molto inferiore: si passa da circa il 44 per cento nella provincia di Milano, al 35 per cento nella provincia di Padova, per scendere a valori molto più bassi in Umbria (18 per cento) e, soprattutto, nel Mezzogiorno, con solo l'8 per cento in provincia di Palermo e il 3 per cento in quella di Napoli.

La maggiore partecipazione delle aziende agricole emiliano-romagnole a cooperative ed organismi associativi si ha per il solo conferimento dei prodotti (oltre 69.000 aziende), segno evidente del ruolo rilevante e spesso esclusivo raggiunto dalla cooperazione nella prima trasformazione industriale dei prodotti agricoli e nella commercializzazione dei prodotti ortofrutticoli freschi. Il conferimento dei prodotti agricoli interessa, in modo particolare, l'uva, attraverso le cantine

sociali, con oltre 35.000 aziende, il latte, attraverso i caseifici, con oltre 19.000 aziende, mentre rilevante è anche il conferimento di frutta (17.000 aziende) e cereali (15.000 aziende).

Le relazioni fra le aziende agricole e la cooperazione a livello regionale assumono un rilievo particolare non solo nel conferimento dei prodotti agricoli, ma anche nella partecipazione all'acquisto di mezzi tecnici ed all'utilizzazione dei mezzi meccanici. L'acquisto in forma associata di mezzi di produzione interessa circa 37.000 aziende agricole, pari al 21 per cento del totale regionale. La maggiore aggregazione si ha per l'acquisto di fertilizzanti ed antiparassitari (oltre 33.000 aziende), di sementi e di mangimi. I rapporti fra aziende e cooperazione nell'acquisto di mezzi tecnici si estendono spesso a servizi di assistenza tecnica e specialistica, che, soprattutto negli anni ottanta, hanno visto svilupparsi vari programmi regionali di "lotta integrata" per una riduzione dell'uso degli antiparassitari in agricoltura (tab. 11).

Infine, un rilievo sempre maggiore ha assunto la partecipazione delle aziende agricole regionali e cooperative per l'utilizzazione dei mezzi meccanici: quasi 18.000 aziende ne risultano coinvolte. Si tratta di una esigenza sempre più sentita dalle aziende agricole, tendente a richiedere un numero sempre maggiore di operazioni colturali da parte di operatori esterni. A livello regionale, però, ed ancora più nelle altre regioni della pianura Padana, i servizi agro-meccanici sono forniti da imprese individuali di tipo prevalentemente artigianale. Secondo la recente indagine sulle strutture delle imprese agricole del 1985 sono circa 60.000 le aziende che in regione utilizzano il contoterzismo. Il tipo di servizi meccanici offerti si è fatto, in questo secondo dopoguerra, sempre più ampio. Dalle sole arature profonde e dalla trebbiatura del grano, il contoterzismo ha assicurato una gamma sempre più ampia di operazioni colturali, che va dalla aratura, alla semina, al diserbo, e di prodotti raccolti (barbabietola, mais, soia, foraggere, ecc.) (11).

La partecipazione delle aziende agricole ad organismi cooperativi evidenzia, in regione, una marcata presenza di questi rapporti proprio nelle zone più intensive di pianura, dove ne sono interessate quasi i due terzi delle aziende. Nelle zone di collina e montagna, dove minore è la presenza di impianti di prima trasformazione, sono state interessate solamente il 35 per cento ed il 20 per cento, rispettivamente, delle

aziende agricole di queste zone.

Un quadro della consistenza e importanza raggiunte dal movimento cooperativo nel comparto agro-alimentare dell'Emilia Romagna si può avere da alcune informazioni recenti su numero dei soci, occupazione e fatturato, facenti capo a due delle maggiori organizzazioni operanti a livello regionale, la Lega delle Cooperative e l'Unione delle Cooperative.

Il numero complessivo dei soci superava nel 1984 le 220.000 unità, di cui circa 30.000 nel settore della produzione agricola, oltre 40.000 nel settore lattiero-caseario e oltre 30.000 in ciascuno dei settori vitivinicolo, ortofrutticolo ed in quello molitorio e pastificazione. Nel settore della macellazione e trasformazione delle carni i soci erano, sempre nel 1984, poco meno di 20.000. Un numero molto consistente di soci si registrava nel settore dei servizi (oltre 35.000), con una netta tendenza all'aumento (tab. 12). La base sociale delle due principali organizzazioni operanti a livello regionale si differenzia per la maggiore presenza relativa della Lega delle Cooperative nei settori della conduzione, della trasformazione ortofrutticola, della macellazione e trasformazione delle carni e delle industrie molitorie e pastificazione, mentre l'Unione è maggiormente presente nei settori dei servizi, lattiero-caseario e vitivinicolo.

In termini di occupazione e fatturato, il complesso agricolo-industriale che fa capo alle due organizzazioni cooperative si articola in modo diverso. L'occupazione complessiva si aggirava nel 1984 attorno ai 20.000 addetti, con una presenza rilevante nel settore della produzione e conduzione (oltre 4.400 addetti) ed in quello ortofrutticolo (oltre 5.700 addetti). Una posizione importante in termini occupazionali si ha anche per il settore lattiero-caseario, con oltre 3.800 addetti, di cui quasi 800 appartenenti al consorzio unitario (Cerpl). Anche il settore dei servizi e quello della macellazione e trasformazione delle carni forniscono una occupazione importante: oltre 2000 addetti per ciascun settore.

Il fatturato complessivo del settore agricolo-industriale delle cooperative aderenti a Lega e Unione superava, nel 1984, i 5.500 miliardi di lire, con oltre 2000 miliardi nel settore lattiero-caseario (di cui oltre 200 nel Consorzio unitario) e poco meno di 1000 miliardi ciascuno

nei settori dei servizi, macellazione delle carni ed ortofrutticolo.

La realtà odierna della cooperazione agricola regionale, cui appartengono alcune delle maggiori imprese cooperative ed anche alcuni dei principali consorzi nazionali di secondo grado, è messa in evidenza da una recente indagine della Lega, che sottolinea come quasi i tre quarti del valore aggiunto delle imprese cooperative nel settore agro-alimentare aderenti a questa organizzazione, sia prodotto in Emilia Romagna (12).

Il sistema della trasformazione del latte in Emilia Romagna

L'analisi più particolareggiata dei grandi cambiamenti intercorsi nel sistema di trasformazione del latte in Emilia Romagna consente di comprendere, da un lato, alcuni profondi fenomeni di ristrutturazione che hanno interessato in questo secondo dopoguerra sia le aziende agricole che i caseifici rivolti alla produzione del parmigiano-reggiano, e, dall'altro, lo sviluppo di una consistente industria di trasformazione del latte alimentare imperniata su imprese di grossa dimensione, di rilevanza nazionale (tab. 13).

Si tratta di due circuiti di trasformazione del latte, che, pur avendo raggiunto, nel corso degli ultimi decenni, una dimensione analoga in termini di latte lavorato, presentano caratteristiche molto diverse per quanto riguarda i legami con la produzione del latte e le aziende agricole della regione, la struttura e natura sociale delle imprese di trasformazione, ed i sistemi distributivi e di commercializzazione.

La produzione del latte ha rappresentato e rappresenta uno degli elementi caratterizzanti l'agricoltura regionale (circa il 15 per cento della produzione agricola regionale), mentre il settore caseario e di trasformazione del latte costituisce uno dei principali comparti dell'industria di trasformazione. Il sistema di produzione e trasformazione del latte è localizzato nella parte orientale della regione per la stretta relazione con la produzione del formaggio parmigiano-reggiano, la cui zona di produzione è limitata alle provincie di Parma, Reggio Emilia, Modena, Bologna (a destra del Reno) e Mantova (a destra del Po). La produzione del parmigiano-reggiano ha rappresentato, e rappresenta

tutt'ora, la destinazione prevalente e quasi esclusiva del latte prodotto nelle aziende della regione. Ciò ha consentito una valorizzazione del latte superiore a quella di altre zone tipiche di produzione italiane ed europee e contribuito a mantenere in Emilia Romagna una solida produzione lattiera. La valorizzazione del latte è avvenuta disciplinando e regolamentando una tradizione secolare, fissando in modo dettagliato tecniche di produzione e standard qualitativi del latte e del formaggio prodotto (13).

Il latte trattato ed il formaggio prodotto hanno subito variazioni non molto consistenti in questo secondo dopoguerra. Un aumento della produzione di parmigiano-reggiano si è verificato negli anni cinquanta, passando da 450.000 ql. all'anno nel 1952, ad oltre 730.000 ql. nel 1960; successivamente, dal 1960 al 1980, la produzione si è stabilizzata in circa 750.000 ql., considerando sia il parmigiano-reggiano che il formaggio vernengo. I dati più recenti stimano la produzione complessiva di parmigiano-reggiano in circa 890.000 ql. nel 1985, con oltre 13 milioni di ql. di latte trasformato (tab. 14). La produzione del parmigiano-reggiano rappresenta oggi circa il 37 per cento del formaggio a pasta dura prodotto a livello nazionale (tab. 10).

Le trasformazioni nelle aziende produttrici di latte sono state considerevoli ed hanno portato ad una riduzione consistente del loro numero, pur rimanendo più o meno costante il numero totale delle vacche da latte allevate in regione. Dal 1970 al 1985, infatti, si è registrato un calo del 7,5 per cento, passando da 476.000 vacche da latte nel 1970 a 440.000 nel 1985. Da segnalare che la variazione negativa del 7,5 per cento risulta da un consistente calo tra il 1970 e il 1975 (15 per cento) e un parziale recupero tra il 1975 e il 1985 (+6,5 per cento).

A questo leggero calo del numero delle vacche, non ha fatto riscontro una diminuzione della produzione di latte bovino, che anzi è aumentata passando da 14 milioni di q.li nel 1970 a circa 17 milioni di q.li nel 1987, dopo avere superato i 17,5 milioni di q.li nel 1983. La riduzione complessiva del numero di vacche da latte ha coinciso con una loro redistribuzione all'interno degli allevamenti: ad un consistente calo nelle aziende con meno di 20 ettari, e in particolare in quelle con meno di 5 ettari (71 per cento delle aziende e 49 per cento dei capi) e in quelle fra i 5 e i 10 ettari (60 per cento delle aziende

Tab. 10 – Emilia Romagna. Unità locali e addetti nell'agro-industria

	Sottoclassi	1971 Un.L.	1971 Add.	1981 Un.L.	1981 Add.
	Att. connesse con l'agr.	1.522	11.507	2.265	23.297
041	Att. di trasf. annesse ad az. agr.	268	897	946	2.430
042/043	Att. trasf. svolte in forma ass.	1.254	10.610	1.319	20.867
	Ind. Alimentare	5.149	46.821	4.970	49.283
411	Grassi vegetali o animali	66	814	61	927
412	Macell. e conserv. carne	881	9.783	1.191	11.703
413	Casearia	509	3.168	430	3.161
414	Conserve vegetali	176	7.649	184	6.086
415	Conserve ittiche	12	551	14	429
416	Lavorazione granaglie	964	3694	566	2618
417	Paste alimentari	299	3.467	264	2.905
418	Prodotti amidacei	2	210	2	246
419	Panif., pasticc., biscotti	1.658	6.316	1.672	7.034
420	Zucchero	37	4.274	28	6.610
421	Cioccolato, caram., gelati	75	810	116	1057
422	Prod. alimen. zootecnia	175	1.761	156	2.036
423/24	Prod. alimen. vari / Alcool	295	4.324	286	4.471
	Ind. delle bevande	291	4.474	184	3.351
425	Vino	213	1.617	141	976
426	Birra e malto	3	274	2	105
428	Idromin., bevande analcool.	61	911	37	741
429	Tabacco	14	1.672	4	1.529
Totale ind. alimen. e delle bevande		5.440	51.295	5.154	52.634
Totale industria agro-alimentare		6.692	62.802	7.419	75.931

Fonte: Nostra elaborazione su dati Istat.

e 37 per cento dei capi), si è contrapposto un aumento del numero di capi nelle aziende con più di 20 ettari e, in particolare, in quelle con più di 50 ettari (+52 per cento dei capi dal 1970 al 1982).

Nonostante questa spiccata tendenza alla concentrazione, la maggior parte delle vacche da latte si trova tuttora in aziende tra 10-20 ettari, dove se ne contano oltre 100.000, circa un quarto dell'intero patrimonio regionale.

Tipica della regione Emilia Romagna è anche la localizzazione degli allevamenti di vacche da latte, che, in seguito allo stretto collegamento tra produzione del latte e trasformazione del parmigiano, vede

una concentrazione di quasi il 70 per cento del numero complessivo di vacche allevate in regione in sole tre provincie: Parma, Reggio Emilia e Modena. Oltre a questa localizzazione geografica, si può notare una marcata distinzione per zone altimetriche, con circa il 58 per cento delle vacche, nel 1982, allevate in pianura e il 26 per cento in collina. Rispetto alle riduzioni del numero di aziende e capi fatte registrare dalla pianura (61 per cento delle aziende e 13 per cento delle vacche dal 1970 al 1982), collina e montagna hanno fatto registrare dei cali più contenuti, con una riduzione del 50 per cento delle aziende e del 3,9 per cento dei numero di vacche, passando da un valore medio di 3 capi per azienda nel 1970 ad 1 di 6 nel 1982. Tale valore si pone su livelli decisamente inferiori a quelli fatti registrare nelle zone di pianura dove il valore medio è passato da 7 capi per allevamento nel 1970 a 16 nel 1982. La minore riduzione sia in termini di aziende che di numero di capi rilevata nelle zone di collina e montagna, rispetto alla pianura, trova spiegazione nelle modeste alternative alla produzione di latte per il parmigiano che tali zone offrono rispetto alle aree di pianura (14).

Le trasformazioni che hanno interessato i caseifici non sono state meno profonde, anche se il tipo di lavorazione si presenta ancora dominato da caratteristiche artigianali. I caseifici operanti in regione sono passati da oltre 2.300 nel 1959 a circa 2.100 nel 1960, con una riduzione più consistente nei decenni successivi: si è infatti passati a 1650 caseifici nel 1970 ed a meno di 1000 nel 1985. La quantità media di latte lavorata da ogni caseificio è passata da 3000 quintali nel 1952 a più di 6000 quintali nel 1960, per superare i 13.000 nel 1985 (tab. 15).

Il tipo di lavorazione artigianale e le tecnologie impiegate rendono estremamente flessibili le possibilità di utilizzo della capacità produttiva dei caseifici. Ciò, se da un lato ha permesso una maggiore adattabilità alla variabilità della produzione locale di latte e dei prezzi del formaggio, da un punto di vista più strettamente aziendale ha consentito il permanere sul mercato di piccoli caseifici inefficienti, e la presenza di una sottoutilizzazione spesso ampia degli impianti, anche per quelli di dimensioni maggiori.

La riduzione del numero degli impianti e l'incremento delle capaci-

Tab. 11 – Regione Emilia Romagna. Aziende che partecipano a cooperative agricole o ad organismi associativi simili per classe di superficie totale

	Classi di superficie totale (ettari)							
	senza terreno agrario	*fino a 4.99*	*5.00 — 9.99*	*10.00 — 19.99*	*20.00 — 49.99*	*50.00 — 99.99*	*100.00 ed oltre*	*Totale*
Aziende che partecipano a cooperative per	296	35.686	21.153	17.429	9.024	1.727	784	85.919
acquisto di:	165	14.534	9.600	7.737	3.660	684	362	36.742
fertilizzanti, antiparassitari e diserbanti	—	12.923	8.579	6.914	3.256	618	340	32.630
sementi e piante	—	7.801	6.310	5.365	2.514	374	137	22.501
bestiame	28	193	172	154	116	29	22	714
mangime foraggi e medicinali	153	3.496	2.805	2.248	1.090	163	65	10.020
attrezzature e mezzi meccanici	12	685	729	731	520	115	58	2.850
altri prodotti	28	3.746	2.915	2.443	1.241	219	77	10.669
Conferimento prodotti	209	27.876	17.626	14.566	7.412	1.387	624	69.700
delle coltivazioni	—	25.817	14.006	10.576	4.750	969	481	56.599
cereali	—	4.579	4.349	4.103	1.925	319	202	15.477
barbabietola da zucchero	—	654	850	1.154	606	77	70	3.411
ortaggi	—	2.020	1.309	1.228	593	130	113	5.393
uva	—	17.090	8.878	6.040	2.470	528	263	35.629
frutta	—	7.721	4.840	3.166	1.294	347	232	17.600
altri	—	1.145	712	598	302	68	53	2.878
degli allevamenti	209	4.506	6.369	6.157	3.679	630	251	21.801
bovini	24	1.058	1.433	1.303	709	157	110	4.794
suini	133	396	226	150	84	20	23	1.032
pollame	15	56	22	16	17	7	12	145
latte	33	3.690	5.764	5.670	3.426	571	172	19.326
altri	21	103	53	43	20	7	9	270
Approvvigionamento dell'acqua irrigua	—	7.648	5.107	4.730	2.829	657	326	21.297
Utilizzazione dei mezzi meccanici	4	5.847	4.985	4.457	2.044	348	146	17.831

Tab. 12 – Alcune informazioni sulle Cooperative del comparto agricolo-industriale in Emilia Romagna (soci, addetti, fatturato) (*)

	Indicatori					
	Soci		*Addetti*		*Fatturato*	
Settori	*1983*	*1984*	*1983*	*1984*	*1983*	*1984*
Agricolo di prod. e forestale	31.492	29.835	5.266	4.476	264	268
Servizi agricoli	33.937	37.888	1.182	1.246	543	636
Pesca	774	780	18	23	17	21
Macellaz. carni	19.696	19.847	2.192	2.373	876	967
Lattiero-caseario	42.549	41.571	3.817	3.868	1.801	2.086
Vitivinicolo	33.564	33.347	1.316	1.343	410	458
Ortofrutticolo	33.321	33.678	5.720	5.726	868	940
Molini e past.	31.851	30.277	946	938	364	360
Totale	247.031	227.223	20.457	20.003	5.143	5.736

(*) Le informazioni si riferiscono alle sole cooperative aderenti alla Lega e dell'Unione. Le nostre elaborazioni hanno reso uniformi, per quanto possibile, i diversi settori classificati divesamente dalle due Organizzazioni. Non sono state eliminate le duplicazioni derivanti dalla presenza di Consorzi unitari come ad esempio il Consorzio di 2° grado Cerpl (Consorzio Emiliano Romagnolo Produttori Latte) che contava (al 1982) solo 10 soci ma 789 addetti ed un fatturato di 207 miliardi.

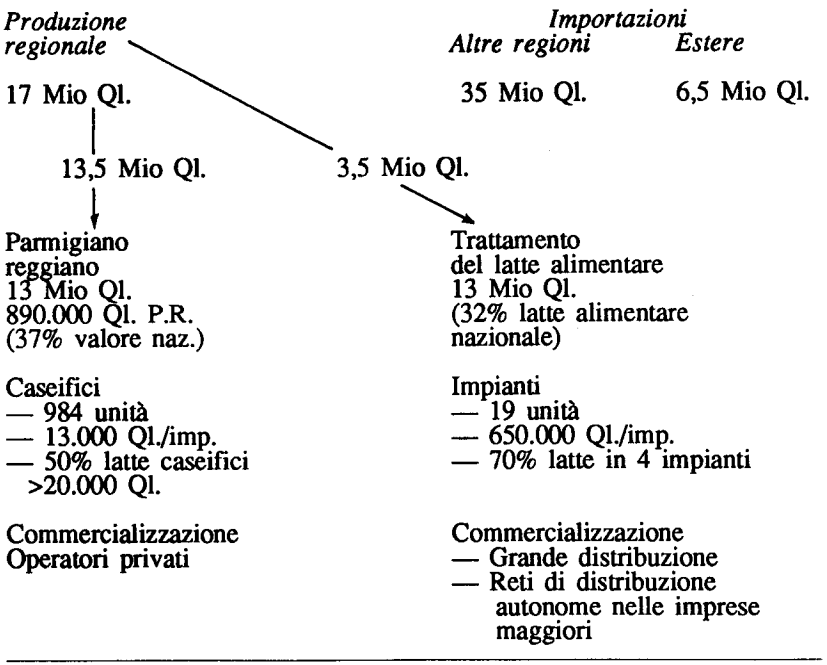
tà produttive fanno parte di un processo di ristrutturazione dei caseifici ancora in corso. La produzione di parmigiano reggiano si va sempre più concentrando nei caseifici con capacità di trasformazione di oltre 20.000 quintali di latte, che pur rappresentando circa il 30 per cento dei caseifici, producono oggi oltre il 50 per cento del formaggio. Lo stretto legame territoriale esistente tra gli allevamenti bovini da latte ed i caseifici, la cui struttura societaria è prevalentemente cooperativa, richiede uno stretto legame fra i processi di ristrutturazione che interessano complessivamente il settore. Ciò risulta indispensabile, non solo per affrontare i problemi della forte ciclicità dei prezzi del formaggio, determinata sostanzialmente da squilibri periodici fra domanda ed offerta di parmigiano-reggiano, ma anche per superare le difficoltà

derivanti da immobilizzazioni finanziarie notevoli conseguenti alla lunga stagionatura del prodotto.

La forte integrazione esistente fra allevamenti e caseifici si allenta notevolmente nella fase di commercializzazione, dominata da un numero limitato di operatori privati. In questo settore operano circa 250 ditte, ma la commercializzazione è in mano a non più di 50 operatori. Ciò provoca spesso uno scollamento fra produzione e commercializzazione del prodotto che è all'origine degli andamenti fortemente ciclici dei prezzi. Le modificazioni in atto nel settore della commercializzazione vedono assumere un'importanza sempre maggiore alle grosse imprese, che nel frattempo si sono andate affermando nel comparto del trattamento igienico del latte fresco a fini alimentari. Questo sembra, in un certo qual senso, ricongiungere due sistemi di trasformazione del latte completamente diversi.

Il trattamento e trasformazione del latte a fini alimentari ha visto l'affermarsi in regione di una vasta produzione, che rappresenta oggi quasi un terzo della produzione nazionale. Il latte trattato in regione, circa 13 milioni di quintali, è oggi una quantità simile a quella trasformata in parmigiano-reggiano. Le differenze sono però notevoli, a parte la minore remunerazione del latte. Il latte trattato a fini alimentari solo in minima parte proviene da allevamenti regionali (3,5 milioni di quintali), mentre oltre la metà proviene dalla Baviera. Lo sviluppo di questa attività di trasformazione è avvenuto di pari passo con il minor grado di autoapprovvigionamento italiano di latte e la sempre maggiore dipendenza dai mercati europei. L'attività di trattamento del latte alimentare si caratterizza per un'organizzazione industriale molto concentrata che vede la presenza in regione di meno di 20 impianti, di costruzione recente. Gli impianti emiliano-romagnoli si caratterizzano per dimensioni medie di oltre 500.000 quintali di latte lavorato, simili a quelle degli altri paesi europei, ma superiori a quelli presenti a livello nazionale. Una posizione di rilievo è assunta da quattro imprese, che da sole lavorano quasi 9,5 milioni di quintali di latte, pari ad oltre il 70 per cento del totale: si tratta di grosse imprese private (Parmalat e Ala) e cooperative (Granarolo e Giglio) che hanno una propria rete di distribuzione che sempre più spesso viene utilizzata per la commercializzazione di una gamma di prodotti lattiero-caseari sempre più

Tab. 13 – Circuiti della trasformazione del latte in Emilia Romagna (1984)



Tab. 14 – Numero dei caseifici attivi e latte lavorato nel comprensorio del parmigiano-reggiano

	caseifici attivi	*latte lav. (ql)*	*latte lav. per impianto*	*formaggio prodotto (ql)*
1974	1.455	9.646.650	6.630	643.110
1978	1.209	9.770.841	8.081	659.767
1983	1.037	9.537.697	9.197	643.830
1985*	994	13.006.133	13.084	890.831

Fonte: Santini, C., Vecchiati P., *La rete casearia della provincia di Modena: indagine conoscitiva*, Modena.

(*) Il valore del 1985 comprende anche la produzione di Vernengo.

Tab. 15 – Numero dei caseifici e latte trattato

	n. caseifici attivi	*litri trattati/ab.* P.R. (hl)	*litri trattati/ab.* Vernengo (hl)	*dimensioni medie* l./caseifici
1952	2.350	6.400.000	1.664.000	343.150
1960	2.224	10.500.000	2.730.000	622.800
1970	1.652	9.240.000	2.134.500	688.530
1975	1.354	8.555.360	1.762.980	762.064
1980	1.178	9.382.620	2.422.545	1.002.136
1984	1.008	13.154.692		1.305.019
1985	994	13.006.133		1.308.464

Fonte: nostre elaborazioni a partire dai dati del Cfpr.

vasta, non solo di produzione propria. L'immissione sempre più massiccia in questo circuito di distribuzione anche del parmigiano-reggiano, oltre a ricongiungere i due sistemi di trasformazione del latte presenti oggi in regione, può consentire una diffusione maggiore nelle altre regioni italiane e soprattutto all'estero del parmigiano-reggiano stesso e degli altri prodotti agro-alimentari regionali.

L'evoluzione del sistema della trasformazione del latte regionale vede quindi il permanere di una forte distribuzione locale legata ad una valorizzazione delle risorse impiegate nella produzione artigianale di un prodotto di qualità come il parmigiano-reggiano, e l'affermarsi di un'attività di trasformazione più tipicamente industriale, che si colloca nei processi più generali di specializzazione in atto nell'agricoltura europea e nell'industria alimentare.

Si tratta di trasformazioni che hanno interessato nel corso del secondo dopoguerra il comparto lattiero-caseario regionale, ma che denotano tendenze più complessive dell'intero sistema agricolo-alimentare dell'Emilia Romagna e che ne influenzano anche l'evoluzione futura.

Conclusioni

Le trasformazioni dell'agricoltura emiliano-romagnola, in questo

secondo dopoguerra, sono state profonde ed intense. I rapporti fra agricoltura, industria di trasformazione e resto del sistema economico e sociale, si sono modificati progressivamente ed hanno portato ad un sistema agro-industriale con caratteristiche per molti aspetti peculiari rispetto al resto del paese.

La forte riduzione dell'occupazione e, successivamente, l'estendersi della pluriattività nelle aziende agricole, hanno rappresentato un elemento importante nella regolamentazione del mercato del lavoro regionale e locale. L'intensificazione produttiva e gli incrementi di produttività, particolarmente incisivi negli anni cinquanta e sessanta hanno permesso di consolidare l'agricoltura regionale. L'affermarsi delle aziende di medie dimensioni, con professionalità spesso elevata, ha consentito di aumentare i redditi agricoli al di sopra della media europea, con livelli superiori di quasi tre volte alla media delle aziende agricole italiane. L'intreccio tra agricoltura e industrie di trasformazione è diventato sempre più stretto e complesso, fino ad identificare veri e propri distretti agro-alimentari in diverse aree del territorio regionale. La spinta delle motivazioni di solidarietà e di cooperazione è stata particolarmente forte e tuttavia anch'essa si è progressivamente affievolita con l'aumento dell'importanza delle problematiche gestionali e finanziarie. L'affermarsi di complessi agro-industriali di importanza nazionale è avvenuto in un quadro di sempre maggiore apertura alle produzioni agricole delle altre regioni italiane ed europee.

La valorizzazione della qualità delle produzioni è stata un elemento caratteristico delle trasformazioni del sistema agricolo-industriale regionale.

La regolamentazione dei rapporti interprofessionali ha superato la fase conflittuale dei decenni precedenti per spostarsi su problematiche nuove, relative non solo ai prezzi dei prodotti, ma anche ai tempi e ai modi della produzione. Lo sviluppo di una pluralità di servizi pubblici e privati ha consentito di aumentare notevolmente la flessibilità delle aziende e contribuito in modo determinante alla concorrenzialità dell'intero comparto agricolo-industriale della regione.

Le realizzazioni dei decenni precedenti sono tuttavia sottoposte a nuove sollecitazioni e alla necessità di continui cambiamenti, proprio in relazione alla dimensione europea e mondiale che i mercati agricoli

vanno assumendo. Anche se il settore agro-alimentare ha fatto registrare i più grandi progressi nella creazione di un mercato comune, l'adeguamento alle nuove normative previste per l'attuazione dell'Atto Unico richiederanno forti innovazioni tecnologiche ed una profonda ristrutturazione del sistema agro-alimentare regionale.

A questa prospettiva dovrà armonizzarsi lo stesso intervento pubblico in agricoltura, il quale, in passato, ha assecondato le trasformazioni in atto vivendo spesso il contrasto con tendenze accentratrici a livello nazionale e con una sempre più pervasiva politica agricola comunitaria. Il ruolo nuovo e diverso dell'agricoltura in una società avanzata come quella emiliano-romagnola richiede un rinnovamento anche di questo intervento, per porlo in grado di affrontare tematiche pressoché inedite quali quelle della qualità e sanità delle produzioni e della salvaguardia dell'ambiente.

Note

1. Le aree che presentano caratteristiche di veri e propri "distretti agricoli" sono quelle relative alla produzione del parmigiano-reggiano, della macellazione e trasformazione delle carni suine nei comprensori di Modena e Reggio, della frutta rossa nella zona di Vignola, e diverse altre aree della parte occidentale ed orientale della regione.
2. Una discussione sui problemi ambientali e sulle possibili azioni di intervento in aree di agricoltura intensiva si trova nel Piano predisposto dalle regioni della pianura padana e dal ministero dell'agricoltura: ministero Agricoltura e Foreste, Regione Piemonte, Lombardia, Emilia Romagna, Veneto, Friuli Venezia Giulia, *Interventi e metodi di produzione agricola e zootecnica per la salvaguardia e la valorizzazione della Valle Padana*, novembre 1988. Si veda anche R. Fanfani, *L'emergenza predilige i bersagli facili*, in "Agri-coop", n. 4, apr. 1989.
3. Per una descrizione e valutazione dei cambiamenti più recenti della politica agricola comunitaria si veda R. Fanfani, *Lo sviluppo della politica agricola comunitaria*, in "La Nuova Italia Scientifica", 1990, capp. 4, 5 e 6.
4. Una descrizione della nascita e sviluppo dell'industria delle macchine agricole in Italia si ha nel saggio di F. Nuti, *Industria delle macchine agricole e trasformazione delle tecniche coltivatrici in Italia. Paradossi e difficoltà interpretative tra teoria e storia economica*, in "Padania", II (1988), n. 3. Per maggiori dettagli sulla realtà ed importanza dell'industria delle macchine agricole in Emilia Romagna, si veda il recente saggio di G. Capano-R. Martini, *Lo scenario internazionale della meccanica agricola emiliano-romagnola*, Bologna, 1987.
5 I risultati di una recente indagine sull'importanza e ruolo del contoterzismo nell'ambito della pianura padana sono riportati in R. Fanfani-F. Pecci, *Il contoterzismo nell'agricoltura italiana: aspetti generali e principali risultati dell'indagine sulle imprese terziste nella pianura padana*, in *Il contoterzismo nell'agricoltura italiana*, a cura di R. Fanfani, Bologna, 1989. Secondo questa indagine, le imprese agro-meccaniche lavorano circa un milione di ettari nelle sole zone pianeggianti. La relazione più specifica per alcune province della regione Emilia Romagna è stata curata da F. Pecci, *Il contoterzismo in Emilia*, ivi.
6. Mentre l'evoluzione della superficie agricola regionale è stata in linea con quanto avvenuto a livello nazionale, la riduzione del numero delle aziende è stata superiore. Per un utile confronto con l'evoluzione più generale delle aziende agricole in Italia, si veda R. Fanfani, *Le aziende agrarie negli ultimi cinquanta anni*, in "La Questione Agraria", VI (1986), n. 23.
7. Una descrizione dettagliata dell'articolazione delle aziende agricole in Emilia Romagna si può trovare in R. Fanfani, *Trasformazioni dell'agricoltura e domanda di ricerca in Emilia Romagna*, Bologna, 1986; oppure in A. Bacchelli-R. Fanfani-G. Petriccione, *L'evoluzione delle strutture produttive in Emilia Romagna secondo i risultati degli ultimi censimenti dell'agricoltura*, relazione al Convegno Sidea, Bari, 1985.
8. Su questo argomento e per un confronto con l'esperienza della regione Toscana si veda M. Forni, *Storie familiari e storie di proprietà*, Torino,

1987. Per un ulteriore approfondimento dell'evoluzione del fenomeno del part-time in Italia e negli altri paesi sviluppati, si veda E. Saraceno, *Il part-time nell'agricoltura dei Paesi occidentali: linee evolutive e strumenti di intervento*, in "La Questione Agraria", IV (1984), n. 18.

9. Per una descrizione più dettagliata del sistema agro-industriale regionale, si rimanda ai lavori di G. Cavazza, *Il sistema agro-alimentare in Emilia Romagna*, Bologna, 1989, e G. Tassinari, *Il sistema industriale dell'Emilia Romagna*, Bologna, 1986.
10. Il piano nazionale di ristrutturazione degli zuccherifici è ancora in corso. Forti eccedenze produttive a livello europeo rendono problematica la situazione del comparto, dove fin dal 1979 sono state applicate delle quote massime di produzione suddivise fra i diversi paesi europei ed i singoli impianti di trasformazione.
11. Per maggiori dettagli si veda F. Pecci, *Il contoterzismo in Emilia*, *Il contoterzismo nell'agricoltura italiana*, cit.
12. Relazione di D. Iacobelli al Convegno "Multinazionali e gruppi nel settore agro-alimentare", organizzato presso la Facoltà di statistica, Università di Bologna, aprile 1989. Alcune indicazioni sullo sviluppo della cooperazione nel settore agro-alimentare nella regione Emilia Romagna si possono ritrovare nel volume S. Gatti (a cura di), *Scelte di campo. Dall'occupazione della terra alla qualità totale*, Venezia, 1989, ed in alcuni lavori di G. Muzzioli, tra i quali si segnala *Vicende e protagonisti della Cooperativa Industrie Alimentari Modenesi (C.I.A.M.): 1948-1975*, Modena, 1985; *Cent'anni di cooperazione. La cooperazione di consumo modenese dalle origini all'unificazione (1864-1968)*, Bologna, 1984.
13. I principali decreti ministeriali del 30 ott. 1955 e del 15 lug. 1983 disciplinano numerosi aspetti tecnici della produzione del latte e fissano disposizioni in merito a produzione, maturazione e caratteristiche del parmigiano-reggiano. Fra queste, è opportuno ricordare quelle relative all'alimentazione delle vacche a base di foraggi di prato polifita e medicaio (con esclusione degli insilati) e quelle relative al divieto di impiego di sostanze antifermentative durante la lavorazione del latte. Numerose sono le norme di stagionatura e le caratteristiche che deve assumere il formaggio, le quali hanno fatto del parmigiano-reggiano uno dei principali prodotti di qualità in campo europeo. Per uno studio comparativo G. Collette-C. Pierlot, *Analyse comparée des systèmes régionaux de rente de monopole. Le cas de trois filières de fromage d'appellation d'origine: le Canal, le Comté et le Parmigiano-Reggiano*, Dijon, 1987.
14. Per uno studio più approfondito, si rimanda a G. Anania-D. Cersosimo (a cura di), *Il settore lattiero-caseario in Calabria*, Inea, Cosenza, 1986.

LE VIE DELL'EMILIA ROMAGNA: INDUSTRIALIZZAZIONE E INFRASTRUTTURE DI TRASPORTO

Paolo Fabbri

Si continua a discutere se questa Emilia Romagna sia una regione oppure due, come sembra suggerire la stessa denominazione, faticosamente partorita nel 1947 dall'Assemblea costituente. Si continua a discutere in verità, di cosa sia una regione e di come la si debba di fatto ritagliare; ma spesso si perde di vista la circostanza che un ritaglio regionale avente unità politico-amministrativa risulta nei fatti il prodotto di atti d'imperio, o di laboriosi compromessi, più che di elaborazioni teoretiche, poggianti su accidenti geografici.

Queste considerazioni sono tanto più pertinenti a quello spazio che è oggi circoscritto dai limiti della regione costituzionale denominata Emilia Romagna: un ritaglio che sembra esemplarmente dettato dal conchiudersi di tre linee di discontinuità geografica — fiume Po, crinale appenninico, costa adriatica — ma che è in realtà solo "suggerito" da queste linee. Infatti, per lunghi tratti la coincidenza tra confini e Po vien meno, per effetto di passati domini (ma anche di presenti influenze) di Mantova sulla Cispadana e di Venezia sul Delta. E vien meno, ancora a sfavore dell'Emilia Romagna, la coincidenza di crinale: ancora una volta in conseguenza di passate espansioni — e di perduranti presenze — di entità politiche che in un non lontano passato fecero capo a Genova, a Firenze, a Urbino.

È noto che vi sono due soli momenti, nella vicenda dell'area in esame, in cui si realizzò in essa e attorno ad essa, un quadro geopolitico unitario. In quei momenti, e solo in quelli, si stabilì un ritaglio regionale. Il resto è una vicenda di uno spazio disgregato in almeno due entità (spesso molte di più), che seguirono storie diverse. Dalla

prima unificazione italica, quella di Augusto, sortì l'*Aemilia*, della quale l'omonimia con la via consolare suggerisce che questa fosse l'elemento geografico coagulante (un elemento artificiale dunque, un'infrastruttura); e che tuttavia perdurò per i soli secoli di saldo controllo romano. Dopo, si dissolse tutto: non solo la regione e il suo nome e la stessa via, ma anche la coscienza unitaria della sua gente, se pur ne era mai esistita una.

L'*Emilia* fu riesumata — non già come regione dotata di qualche autonomia, ma come comparto statistico e aggregato di province — in seguito alla riunificazione nazionale ottocentesca, in un clima culturale favorevole sia alle confinazioni "secondo natura" (ma s'è visto che i limiti emiliani non erano ancora "naturali"), sia alle suggestioni della romanità. L'Emilia fu riesumata per meglio disgregare, accorpandoli tra loro, vecchi ducati-cuscinetto di problematica collocazione geografico-amministrativa e per staccare dal vecchio corpo degli stati pontifici le irrequiete province di Romagna e Bologna. Su Bologna appunto faceva perno il nuovo comparto: la città era già la più importante e nel contempo il baricentro. Da questo comparto sarebbe nata, cento anni più tardi, l'*Emilia Romagna.*

Ma conviene indugiare brevemente su quegli anni attorno al 1860, in cui, accanto all'unità della regione e della nazione, si andavano disegnando inedite realtà strutturali. Voglio dire delle ferrovie soprattutto: di quelle strade ferrate su cui correva la rivoluzione industriale e che nel nostro paese furono anche fondamentali strutture portanti del processo di unificazione. Già prima dell'unità, l'Emilia e la Romagna — soprattutto la prima — furono al centro della progettazione di queste nuove vie di comunicazione: le quali non s'integravano a una rete stradale — pressoché inesistente sulle distanze lunghe e malamente mantenuta su quelle brevi — ma la anticipavano; per effetto di tecnologie che erano già avanzate negli usi energetici del carbone e nella metallurgia, mentre erano ancora di là da venire nel settore del petrolio e della gomma.

Così, già negli anni 1840 i disegni espansionistici del Piemonte avevano individuato nella nostra regione lo spazio focale di una futura rete ferroviaria nazionale, e per almeno due buoni motivi. C'era in primo luogo la presenza della grande direttrice naturale pedemontana,

che già i Romani avevano attrezzato con la consolare *Aemilia* e che aveva i suoi naturali prolungamenti da una parte su Torino stessa e dall'altra lungo la cimosa costiera adriatica. In sostanza, una lunga via con caratteristiche morfologiche e idrauliche assai favorevoli alla posa di una strada ferrata e che prospettava un agevole raccordo tra la capitale del futuro regno e le province di più difficile accesso, dato che l'alternativa più veloce, cioè la rotta marittima tra Genova e la Puglia, era di almeno cinque volte più lenta. In secondo luogo, c'era la questione dell'attraversamento dell'Appennino, che era poi la questione della comunicazione tra il nord e il sud tirrenico. In realtà, l'Appennino veniva travalicato lungo la direttrice dello Scrivia su Genova già nel 1855; ma poi si doveva procedere per mare, ché la conformazione geomorfologica della riviera di levante non si prospettava certo favorevole a strade ferrate, se non facendo largo uso di gallerie. Al contrario, erano proprio le valli tra Emilia e Toscana quelle che promettevano il passaggio più agevole ed era in particolare sulla direttrice tra Bologna e Pistoia che si concentravano le attenzioni. Più facile ancora in verità, sembrava l'altro itinerario delle valli del Taro e della Magra, che interessava molto ai Ducati; ma il terminale transappenninico di Bologna finì coll'essere preferito. Questa città si ubicava infatti lungo la trasversale più breve tra Venezia e il Tirreno, che interessava molto all'Austria per una serie di ragioni: non ultima la possibilità di un collegamento strategico con il porto di Livorno, a supporto di una presenza militare sul Tirreno.

Mentre la questione della transappenninica pendeva, per quella della pedemontana si procedeva assai lesti, nonostante che il percorso — e quindi gli appalti, gli espropri e tutte le operazioni di supporto — coinvolgesse gli interessi di ben sei governi, quelli di Torino, Vienna, Parma, Modena, Firenze e Roma. La ferrovia da Torino giungeva nel 1855 ad Alessandria e due anni dopo al confine emiliano, per Tortona e Stradella. Non era ancora terminato questo tronco, che già si procedeva alle operazioni di appalto per il suo prolungamento. Nel 1860, nonostante i rivolgimenti politici nel frattempo intervenuti, la strada ferrata raggiungeva Bologna e l'anno dopo era a Rimini, procedendo celermente alla volta di Ancona. Nel decennio che seguì — lo stesso del compimento dell'operazione unitaria — si attuavano i colle-

gamenti di Modena con Mantova e Verona e di Bologna col porto di Ravenna via Castel Bolognese; ma soprattutto si gettava il ponte sul Po a Piacenza, così da collegare la pedemontana con Milano, e si realizzava la trasversale Venezia-Toscana, attraverso Ferrara, Bologna e Pistoia.

La contemporaneità tra la creazione di una rete di comunicazioni a lungo raggio e il processo di unificazione politica e di articolazione territoriale del nuovo stato assume per l'Emilia significati non riscontrabili nelle altre regioni e che si sarebbero proiettati fino ai nostri tempi. Se infatti in molti casi — Piemonte, Liguria, Lombardia, Venezia, Toscana e naturalmente le due maggiori isole — la individuazione del comparto statistico-amministrativo (e della regione, ottant'anni più tardi) fu relativamente facile, in ragione di consolidate eredità storiche plasmatesi attorno a una città polarizzante, nel resto del paese compartimenti prima e regioni poi furono di più difficile e discussa elaborazione. Alludo alle terre già pontificie e borboniche, per le quali le precedenti gravitazioni su Roma e Napoli rispettivamente non potevano certo essere trasposte nella nuova realtà nazionale, mentre, d'altra parte, non era facile scorgere nuovi e indiscussi centri polarizzanti. Ancora nel 1970, l'anno di decollo delle regioni costituzionali, queste incertezze si rifletterono in Abruzzi e Calabria, ove mai si è riusciti a stabilire un vero capoluogo, anche solo per le funzioni amministrative.

Anche l'Emilia — o, se vogliamo, l'odierna Emilia Romagna — risentì (e risente) della mancanza di unità storica. Ma la sua vicenda seguì poi altre vie. Perché quel forzato coagulo di due ducati cuscinetto e di tre riottose legazioni pontificie trovò celermente forma e omogeneità sua propria sul piano dell'organizzazione territoriale — se non compiutamente su quello culturale — attorno all'asse ferroviario (più tardi anche viario) della direttrice pedemontana. Trovò, il nuovo comparto, e unanimamente riconobbe il proprio polo unificante in quel crocevia di grandi assi di comunicazione che in breve volgere di anni era divenuto Bologna. Una città illustre di storia e solida di tradizioni economiche, che tuttavia era stata periferica rispetto all'entità politica di appartenenza e che, nel nuovo quadro nazionale, recuperava la propria centralità e il proprio ruolo di raccordo tra il nord e la peniso-

la. Anzi, questo ruolo si sviluppò in misura talmente prevaricante rispetto agli altri nodi regionali, da divenire in seguito fattore di non pochi squilibri, di cui la regione va soffrendo ancora oggi.

In un periodo in cui la "forza" e la "debolezza" degli spazi geografici sono state determinate in misura crescente dal livello d'industrializzazione — ma, in ultima analisi, dalla validità delle infrastrutture viarie —, l'Emilia Romagna ha registrato lungo la sua fascia pedemontana una crescita che non ha riscontri nel paese per capillarità di diffusione. Nelle fasce laterali però, quella appenninica e l'altra delle "basse", l'isolamento di molte plaghe è stato fattore determinante nel rallentare lo sviluppo e nel divaricare gli equilibri. Solo la rottura di questa condizione, provocata da nuove strade e nuove ferrovie, ha via via e di luogo in luogo riattivato un processo di crescita, se non di sviluppo.

Lungo la ferrovia, e poi lungo la strada, è arrivata la cultura dell'età industriale. Oppure è sorta in loco, traendo capitali da un'agricoltura già evoluta e pronta ad intrecciarsi col decollo industriale e a trarne nuova vitalità. Non sorprende dunque la circostanza che, nella prima e lunga fase d'industrializzazione — tra la fine del secolo scorso e il secondo dopoguerra — gli insediamenti si siano concentrati soprattutto lungo la fascia pedemontana. Oltre ad essere ben collegata ai mercati nazionali ed europei da una ferrovia primaria (che negli anni tra le due guerre sarebbe stata raddoppiata ed elettrificata) e da una strada che con la motorizzazione nascente aveva subito un sensibile ammodernamento, quella fascia era anche avvantaggiata dalla compresenza di altri di quei fattori che Weber teorizzava in quegli anni come favorevoli alla localizzazione industriale. V'erano eccedenze demografiche e soprattutto incipiente crisi di forme economiche tradizionali (quella silvo-pastorale della montagna, ma anche l'agricoltura a bassa tecnologia della pianura) e di istituti ad esse connessi (la mezzadria): questi fatti rendevano disponibili masse di manodopera a basso costo. Infine c'era buona eccedenza di capitali, derivanti dall'agricoltura più avanzata (nelle terre degli ex ducati, la produzione per il mercato era in corso da secoli) e anche da investimenti alloctoni.

In questo quadro di fattori favorevoli, e nel quadro della prima industrializzazione del paese, si sviluppa in Emilia un'industrialità che

trova nella già salda presenza agricola il suo più importante referente e che infatti poggia su due linee produttive principali: la trasformazione del prodotto agricolo e la meccanizzazione dell'agricoltura stessa. Conviene seguire queste due linee partitamente, anche se hanno ovvie interconnessioni.

La produzione agricola fornisce alla nascente industria emiliana il grosso della materia prima e anzi viene ben presto indirizzata e guidata proprio dalla domanda industriale. Alla trasformazione di settori produttivi tradizionali, come quelli delle granaglie e del vino, si affiancano fin dagli inizi quelli della canapa e della barbabietola da zucchero, della frutta e degli orticoli, tra cui i pomodori divengono ben presto una coltura industriale. Si industrializzano infine tradizionali produzioni familiari o artigianali, come quelle degli insaccati e dei formaggi. Non è difficile ammettere che la localizzazione di una gamma così ampia di industrie e di trasformazione abbia registrato tendenza a diffondersi un po' dovunque, non potendo certo prescindere dalla localizzazione delle materie prime. Nondimeno, il concentrarsi degli stabilimenti lungo il pedemonte, e in ogni caso il condizionamento delle ferrovie, sono evidenti fin dall'inizio. La distribuzione degli zuccherifici costituisce un'eccezione a questa regola, ma in certo modo anche una conferma. Se è vero infatti che la massima concentrazione della produzione saccarifera si è verificata nelle basse pianure di recente bonifica del Ferrarese e del Ravennate — essendo quella della barbabietola una coltura praticata soprattutto nelle terre appena redente —, è anche vero che, in ogni caso o quasi, le localizzazioni si sono legate alla presenza di scali ferroviari e che numerosi tra questi (Cesena, Forlì, Bologna, Parma, Castelfranco, Forlimpopoli) furono prescelti lungo la ferrovia pedemontana principale, nonostante la loro marginalità rispetto alle zone di produzione bieticola.

Ancora più chiara — e corredata di ben poche, significative eccezioni — la correlazione tra il localizzarsi della produzione metalmeccanica e l'asse attrezzato pedemontano, con particolare riferimento al tratto Bologna-Parma. Lungo questo tratto anzi, la produzione non si limita al settore della macchina agricola, ma si ramifica in quello dei trasporti (automobili, motociclette, aerei, materiale ferroviario), fino alla utensileria e alla meccanica fine in genere, pervenendo a valori qualita-

tivi di rilievo internazionale. I nomi di Ferrari e Maserati, Lamborghini e Landini, Weber e Samp sono oggi noti in tutto il mondo, ma non meno raffinata fu, già negli anni trenta, la tecnologia di complessi quali la Ducati e le Reggiane, che costituirono tra l'altro punti focali della produzione bellica.

Di altri significativi episodi di industrialità, attivati e in parte consumati nella prima metà del nostro secolo, occorre fare menzione in quanto hanno carattere atipico, ma solo in apparenza. I poli chimici di Ferrara e Ravenna — il primo attivato dal regime negli anni trenta, il secondo dalla Montecatini a inizio secolo — erano sì decentrati rispetto al pedemonte, ma sempre in stretto raccordo con la ferrovia, oltre che con altre infrastrutture, cioè le idrovie padane nel primo caso e il canale di porto nel secondo. Anche l'attività di estrazione e raffinazione petrolifera, con relativo indotto, iniziata e in breve tempo esaurita nel Parmense e nel Piacentino, non poté prescindere dalla ferrovia (ad esempio, con la localizzazione della raffineria nel nodo di Fornovo), nonostante l'ubicazione decentrata dei punti d'estrazione. Infine, l'estrazione dello zolfo dalle colline del Cesenate e del Montefeltro, pur restando vincolata all'ubicazione dei giacimenti, non poté evitare di proiettarsi, per le attività di raffinazione e commercializzazione, al nodo di Cesena e allo scalo portuale di Ravenna. La produzione zolfifera peraltro, rientra solo in parte nel periodo della prima industrializzazione, che qui esamino. Dopo aver toccato i vertici durante gli ultimi decenni dell'Ottocento, registrò un lento e inevitabile declino in seguito all'invasione dei mercati da parte dello zolfo statunitense, ma anche perché non adeguatamente servita da infrastrutture di trasporto.

Le considerazioni fin qui svolte circa la solidità del binomio ferrovia/industria e le concentrazioni produttive lungo la fascia pedemontana valgono fino a un certo tempo. In un periodo che possiamo collocare all'incirca tra 1940 e 1960, le tendenze prendono infatti a mutare, le concentrazioni a diluirsi, le dipendenze dell'industria dalla ferrovia ad allentarsi. È certo che gli eventi della guerra e della ricostruzione hanno avuto un notevole peso in questi cambiamenti: ma non sono stati il fattore unico e forse nemmeno il principale.

La guerra fu particolarmente dura con l'Emilia e in particolare,

come è ovvio, con le sue industrie e vie di comunicazione. È noto che in Romagna il fronte dei combattimenti si mosse con lentezza maggiore che in ogni altra parte del paese, sostandovi per ben nove mesi, durante i quali l'Emilia era retrovia, esposta a bombardamenti aerei, sia strategici che tattici, che si erano susseguiti da ormai tre anni e si sarebbero protratti fino all'ultimo giorno del conflitto. Tra l'altro, le forze della Resistenza non poterono qui impedire ai Tedeschi occupanti o in ritirata lo smantellamento di ponti e industrie, come invece fecero in Piemonte e Lombardia. Così, la somma di queste circostanze diede alla nostra regione il non invidiabile attributo di uscire dalla guerra come la più distrutta del paese.

La domanda post-bellica di ricostruzione, qui più forte che altrove, fu dunque il fattore primo a stimolare il sorgere di una poderosa offerta nel settore edilizio, che sarebbe durata nei decenni nonostante crisi ricorrenti e che oggi ancora costituisce un asse portante dell'industrialità emiliano-romagnola. La storia dell'industria delle costruzioni dopo il 1945, delle sue peculiarità, degli effetti che ha avuto nello sviluppo economico della regione e negli stessi suoi assetti territoriali non è stata ancora compiutamente indagata. Potrebbe costituire chiave di lettura di una serie di innovazioni che si sono verificate in quelle strutture produttive che negli ultimi decenni sono sorte come indotto del settore edilizio, ma che hanno poi acquisito autonomia propria, dilatandosi nei mercati nazionali ed esteri: tra queste soprattutto il settore ceramico, ma anche quello del legno e, non ultimi, quelli del cemento e degli altri materiali da costruzione che hanno svolto ruolo non secondario nel degrado paesistico della regione.

È poi molto probabile, ancorché non documentato da studi specifici, che la pressione dell'offerta esercitata sul mercato dal settore edilizio — una pressione che è andata accentuandosi via via che si esauriva la domanda di ricostruzione post-bellica — sia responsabile dei primati — in termini di capitali investiti, come di numero di vani — che la regione ha fatto registrare nell'edilizia residenziale e nelle conseguenti trasformazioni urbane e paesistiche in genere. In nessuna altra regione del paese, dopo la pur possente ricostruzione, si è costruito tanto *ex novo*: sia nelle campagne, ove buona parte delle case coloniche è stata abbandonata per residenze più funzionali e declassate a

rustici di servizio, sia nelle operazioni di rinnovo urbano, sia soprattutto nella creazione di una nuova città-nastro lungo le coste, che non ha riscontro in Italia per sviluppo abitativo. Naturalmente la pressione dell'imprenditoria edilizia, spesso a gestione cooperativa e sempre ben ammanigliata ai poteri pubblici, si è anche esercitata in direzione delle grandi opere infrastrutturali, soprattutto di quelle stradali; questa annotazione ci riporta a focalizzare l'attenzione alle infrastrutture e al loro sviluppo dell'ultimo mezzo secolo.

Già negli anni tra le due guerre, quello sviluppo aveva assunto ritmi senza precedenti, ancora una volta particolarmente vistosi in Emilia Romagna. Il piano di ammodernamento delle ferrovie prevedeva la costruzione di una nuova transappeninica — e la "direttissima" Bologna-Firenze fu infatti terminata nel 1934 — e il raddoppio e la elettrificazione di tutte le linee primarie già esistenti. Queste operazioni furono compiute entro il 1942 per la pedemontana da Piacenza ad Ancona e per la Bologna-Ferrara-Padova. Dopo la guerra, e dopo la ricostruzione venivano invece riprese con grande lentezza: nessun ulteriore raddoppio, a parte la Bologna-Verona, appena terminata; l'elettrificazione del raccordo Castel Bolognese-Ravenna solo nel 1960 (e solo perché Ravenna era in quel momento al centro delle attenzioni); l'elettrificazione della Ferrara-Rimini solo alla fine degli anni settanta. Questi ritardi, che oggi scontiamo e più ancora sconteremo nel prossimo futuro, non furono che il riflesso di una generale stagnazione nello sviluppo delle ferrovie, iniziata appunto dopo la ricostruzione e conseguente alle note politiche di privilegio nei confronti del trasporto su strada, perseguite a partire dagli anni cinquanta.

È infatti stata la rete stradale quella ove si è soprattutto concentrato lo sviluppo delle infrastrutture di trasporto. Per poter valutare questo sviluppo, più che il ricorrere a confronti quantitativi, spesso imprecisi e inomogenei, può servire il raffronto visivo e diretto tra carte automobilistiche di oggi e degli anni trenta. Per avere poi un'idea di cosa sia stato fatto in azioni di ammodernamento del già esistente, può essere indicativo ricordare che ancora nel 1955 non era stata ultimata la bitumazione della rete stradale a gestione Anas, che aveva uno sviluppo pari al nove per cento del totale delle strade extraurbane; mentre al 1980 risultava asfaltato l'ottantacinque per cento della intera rete

a gestione pubblica. In altri termini, lo sviluppo della rete stradale asfaltata è decuplicata nel giro di venticinque anni.

Queste considerazioni ci riportano al nucleo centrale del tema che esaminiamo. Lo sviluppo della motorizzazione, la pressione dell'industria dell'automobile sul mercato, non solo ha rivoluzionato i modi della mobilità umana, creando una rete viaria che è apparentata solo alla lontana con quella di mezzo secolo fa; non solo ha conferito al sistema di comunicazioni quella capillarità che la ferrovia non fu e non è in grado di dare, per sua stessa natura; ma ha scardinato il binomio ferrovia/industria, ha sganciato la localizzazione di questa dalla presenza di quella e in sostanza ha reso ubiquitaria la localizzazione produttiva, almeno nei riguardi dei processi di input/output. Con queste premesse, era naturale attendersi, nella nostra come in altre regioni, una diffusione spaziale dei punti di produzione, che assumesse i medesimi caratteri di capillarità propri della rete stradale e che dunque alleggerisse certe precedenti concentrazioni, come quella pedemontana.

Questo processo si è verificato — si va verificando — solo parzialmente: a comprova del fatto che la strada (o la ferrovia, o il porto o l'idrovia) è fattore importante della localizzazione industriale, ma non è l'unico e spesso neppure il più importante. Di come e di quanto gli altri tradizionali fattori di localizzazione (materie prime, mercato, manodopera, cultura industriale e imprenditoriale) abbiano giocato in Emilia Romagna dal dopoguerra in qua, non è il caso di parlare: questi fattori s'intrecciano tra loro, naturalmente, e generano una casistica assai variegata, anche se nel quadro si scopre nitida la tendenza — specie per la piccola e media industria — a insediarsi ove già esiste un tessuto produttivo, e quindi ad accentuare preesistenti squilibri regionali. A questa tendenza dovrebbe opporsi (non sempre lo fa, come vedremo) l'intervento pubblico. Nella nostra regione, il rafforzamento del polo chimico di Ferrara e la istituzione di quello petrolchimico a Ravenna (quest'ultima favorita in verità anche da fattori weberiani, come l'esistenza del porto e la scoperta del metano, qui impiegato sia come fonte energetiva che come materia prima) sono forse i più noti esempi di riequilibrio condotti dall'iniziativa pubblica. Anche l'imprenditoria privata in verità, ha creato nei più recenti decenni nuovi

e significativi coaguli d'industrialità un po' dovunque nella pianura e anche lungo diverse valli, specialmente se ben collegate (ad esempio, in quelle di Reno, Savio, Setta e Taro). Tuttavia, le aree in cui certa iniziativa si è maggiormente dispiegata — cioè i comprensori di Carpi e di Sassuolo-Maranello, Parma, la cintura bolognese e il triangolo Imola-Faenza-Lugo — appaiono piuttosto spandimenti a varice della tradizionale fascia pedemontana, che nuovi nuclei di condensazione industriale.

Occorre insomma ribadire che la casistica della diffusione spaziale dell'industria è troppo complessa, anche nei limiti dell'Emilia Romagna, perché la si possa compiutamente esaminare in appunti preliminari, traendone sicure linee di tendenza. Quanto al rapporto tra localizzazione e infrastrutture trasportazionali, vanificato il legame con la strada ferrata, che fu segno tipico della prima età industriale, se ne è stabilito nell'ultimo venticinquennio uno meno rigido del primo, ma di non minore interesse per la sua complessità, con le autostrade e in genere con le grandi arterie di nuova costruzione e a scorrimento veloce. Si tratta di un rapporto che ripropone e prospetta il ritorno a processi di agglomerazione industriale e che indica nelle grandi arterie stradali i più importanti assi dello sviluppo economico. È dunque opportuno esaminarne in rapida sintesi alcuni aspetti, con specifico riguardo all'Emilia Romagna.

La progettazione della rete autostradale nazionale, negli anni cinquanta, aderiva sostanzialmente a quella delle strade ferrate, di cento anni prima.La cosa non può sorprendere quando si consideri che sono le cosiddette direttrici naturali a suggerire e condizionare questi progetti. Sorprende però il fatto che non si sia tenuto conto di un'altra circostanza basilare: cioè che la tecnologia del nostro secolo non è la medesima dello scorso e che, con i radicali progressi registrati nel frattempo, avrebbe consentito una molto maggiore libertà nella scelta dei percorsi. Senza contare che un manufatto stradale è per sua natura — e per la natura del mezzo che lo percorre — largamente più svincolato dai condizionamenti naturali di quanto non possa essere una ferrovia (basti pensare ai problemi delle curve e delle pendenze). Anche nel caso dell'Emilia Romagna dunque, si progettò e poi si costruì sulla base di criteri di naturalità e soprattutto su quello della presenza di

una ferrovia primaria. Il tratto regionale dell'"autostrada del sole", tra il Po di Piacenza e il valico Citerna ricalca fedelmente il percorso dell'asse ferroviario Milano-Roma, e su di esso converge a Piacenza l'autostrada da Torino, lungo il medesimo percorso della ferrovia; le due transappenniniche Bologna-Firenze e Parma-La Spezia sono impostate lungo le medesime valli già attrezzate dalle due ferrovie principali di attraversamento; dal nodo di Bologna (che fa il paio con quello ferroviario anche nel dettaglio della tangenziale autostradale, che ricalca la cintura ferroviaria costruita attorno al 1940), divergono le autostrade A13 e A14, perfettamente parallele alle ferrovie per Ferrara-Padova e per Rimini-Ancona, quest'ultima completata dal raccordo a fondo cieco su Ravenna, che ripete il raccordo ferroviario costruito nel 1863. In questo quadro, l'unica eccezione è il collegamento Bologna-Verona-Brennero, che per ferrovia segue la via più diretta, mentre per autostrada passa per Modena: un'eccezione parziale invero, ché anche la tratta Modena-Verona è parallela a una ferrovia secondaria. Similmente, il tratto autostradale da Piacenza a Cremona è impostato lungo un precedente percorso ferroviario.

È naturale che questa politica di attrezzare gli stessi assi viari che erano già i più attrezzati abbia accentuato gli squilibri territoriali, anziché ripianarli. Un'indagine su quali fossero i fili che guidavano questa politica non risulta ancora esperita e qui si possono solo avanzare ipotesi. La più facile è che le forze economiche che dettarono — o almeno che condizionarono — i disegni politico-territoriali degli anni cinquanta (per intenderci, quelle che orbitavano attorno alla produzione automobilistica, petrolifera, cementiera e alle grandi commesse pubbliche) erano più sensibili ai valori del profitto massimizzato che a quelli del riequilibrio territoriale o di quello sociale o dell'impatto ambientale. Questi valori sarebbero affiorati solo nei successivi decenni. Un'altra ipotesi, di più difficile verifica ma più suggestiva, può nascondersi dietro una certa ignoranza o imprevidenza da parte dei progettisti (ma anche dei loro ispiratori) circa gli effetti indotti sul territorio di quell'elemento nuovo che era un'autostrada. In altri termini, si valutò forse che l'autostrada non avrebbe svolto funzione agglomerante rispetto all'apparato produttivo, dato il suo "isolamento" rispetto al territorio attraversato. Se così si valutò, si commise un grosso errore, poiché

non si tenne conto né del potenziale agglomerante dei caselli, vere porte d'accesso agli spazi circostanti rispetto alla grande viabilità, così come lo erano stati gli scali ferroviari; né si tenne conto delle lacerazioni che lo stesso manufatto stradale avrebbe apportato al tessuto fondiario e che pure si erano già prodotti con la costruzione delle strade ferrate. Gli effetti dell'errata valutazione non tardarono a verificarsi e proprio nella nostra regione si sono registrati nei modi più nitidi. I caselli dell'autostrada pedemontana — tutti tranne il Modena sud ubicati a valle di qualche chilometro rispetto all'asse già urbanizzato e attrezzato — venivano subito individuati come i punti di raccordo tra il progredito tessuto territoriale della pianura e la stessa fascia di massimo sviluppo. Su questi caselli si è attuata la più densa concentrazione delle recenti localizzazioni e verso di essi si è esplicato lo sviluppo massimo dei corpi urbani del pedemonte. In molti casi e per lunghi tratti gli spandimenti hanno provocato saldature tra l'edificato e l'asse autostradale, venendosi così a configurare lunghi agglomerati nastriformi, all'interno dei quali coesistono e si compenetrano le funzioni residenziale e produttiva, oltre a lembi relitti del tessuto agricolo.

Lo sviluppo dell'urbanizzazione parallelamente alle autostrade sarebbe comunque avvenuto — e di fatto oggi avviene — a prescindere dalla presenza dei caselli e nonostante la "incomunicabilità" fra le strade e le aree che stanno ai lati. Questo per almeno due ordini di motivi: il primo che il manufatto suddivide le proprietà fondiarie, ne sgretola il tessuto e rende disagevole l'abitabilità nei suoi pressi per via del traffico rumoroso ed inquinante. Questi inconvenienti incoraggiano l'abbandono e la liquidazione dei fondi e la destinazione dei suoli a usi diversi da quello agricolo. A questo punto, interviene il secondo motivo in forma di sostenuta domanda da parte dell'imprenditoria industriale e commerciale. I vantaggi di un insediamento a fianco di un'autostrada sono evidenti e si riassumono nella possibilità di essere visti direttamente (anche se non "toccati") da un impareggiabile numero di potenziali clienti; inoltre di edificare *ex novo*, con limitati vincoli rispetto alle aree urbane e avendo più ampia disponibilità di spazi e maggiori possibilità di "curare l'immagine". D'altra parte, l'accesso a questi stabilimenti si pratica dal retro, per mezzo di una viabi-

lità in genere moderna e veloce e che spesso collega direttamente con la più vicina porta; viabilità che è a sua volta generatrice di altri insediamenti.

Queste considerazioni sparse sui rapporti spaziali tra strutture produttive e infrastrutture viarie nel loro evolversi, non possono conchiudersi senza un cenno alla mancata armatura viaria — quindi alla mancata industrializzazione e al più tenue popolamento — di quella grande direttrice naturale che è la fascia costiera. Per molti secoli, questa fascia era stata percorsa dalla strada Romea tra Venezia, Ravenna e Rimini, che, nel quadro regionale, appare essere stata seconda per importanza alla sola via Emilia. Nei secoli d'età moderna, la via Romea veniva gradualmente abbandonata, sia per il depopolamento delle regioni che attraversava — infestate dalla malaria — sia perché il collegamento sulle lunghe distanze tra Vienna e le province veneziane da una parte e Roma dall'altra appariva ormai più spedito per la via di Ferrara, Bologna e la Toscana; oppure per Mantova, Parma e la Lunigiana. Infatti, nel quadro della progettazione ferroviaria ottocentesca, nessuna linea veniva prevista lungo la direttrice costiera, potendosi considerare la Rimini-Ravenna-Ferrara (tra l'altro terminata solo verso il 1890) più un raccordo tra due vie primarie — Bologna-Bari e Bologna-Venezia — che una vera e propria prosecuzione della litoranea adriatica, dato che da questa si allontanava fino a sessanta chilometri. Così, fin dagli inizi, il tratto costiero tra Cervia e Venezia veniva ad essere l'unico del paese (o almeno l'unico di pari sviluppo) non servito da ferrovia: questa circostanza ha avuto fino ai nostri giorni notevoli effetti inibitori sullo sviluppo economico e sullo stesso popolamento dell'area, nonostante che nel frattempo la bonifica ne abbia rimosso le condizioni ambientali repulsive. È vero che, per gli stessi motivi, è stata favorita lungo quella costa la conservazione di alcune zone vallive e boscate che hanno oggi notevoli valori paesistici e ambientali; tuttavia non fu certo per tutelare quei valori che la ferrovia veniva tenuta lontana, sia nella progettazione dello scorso secolo che nella generale opera di ammodernamento di questo. In entrambe le circostanze, si ritenne in verità che per le comunicazioni lungo-adriatiche fosse sufficiente il raccordo Ferrara-Rimini e anzi, negli anni trenta, il mancato ammodernamento di questo tratto lo sganciò di fatto dalla

rete primaria e portò il traffico a gravare quasi per intero sul nodo di Bologna.

Affiora qui un'altra inesplorata linea di ricerca sui criteri adottati dai progettisti e/o le eventuali interferenze politiche, che sostanzialmente danneggiarono Ravenna e il suo porto (oltre alla fascia tra questa e Venezia) e avvantaggiarono Bologna, conferendole un ruolo di "città adriatica", che la geografia né la storia le assegnavano. In questa sede, è sufficiente rilevare che, giuste o sbagliate che fossero, le scelte di tenere emarginata la costa tra Ravenna e Venezia venivano reiterate con lucida e, per questo, sospetta coerenza. Anche la progettazione autostradale infatti, non solo escluse un tratto costiero tra Rimini e Mestre, ma anche la duplicazione della ferrovia per Ferrara, andando ancora una volta a poggiare per intero sul nodo bolognese. Si pensò forse — e certamente si dichiarò — che la nuova strada Romea tra Mestre e Ravenna e la sua prosecuzione per Cesena, val Savio, Umbria e Roma potesse surrogare un'autostrada. Tuttavia era un'ipotesi che non reggeva: questa direttrice viaria, denominata E7 e oggi E45, è solo in parte una litoranea e dove lo è ha caratteristiche largamente insufficienti alla grande viabilità, essendo ormai divenuta per lunghi tratti un'arteria di attraversamento urbano. Nella parte restante, cioè da Ravenna verso sud, l'arteria è più adeguata, ma detiene un incontestabile record per lentezza di costruzione: iniziata negli anni sessanta, non è ancora terminata.

In sostanza, una regione che ritrovò unità e denominazione — e poi autonomia amministrativa — nel nome di una strada che fu in ogni tempo anche un asse di sviluppo, è oggi affetta da scompensi e squilibri che derivano in buona parte dall'esistenza di quella strada, o meglio da quel fascio di grandi vie di comunicazione che innervano la striscia pedemontana. Dopo l'unità, dopo le rivoluzioni ferroviaria e industriale, l'Emilia Romagna ha vissuto molto di una sorta di rendita di posizione e tuttavia non ha ancora compiutamente costruito su questa rendita una sicura percezione dell'importanza delle grandi infrastrutture viarie. Dall'esterno sono sempre venute le decisioni, mentre il dibattito interno non sembra ancora riuscire a liberarsi da particolarismi locali, ereditati da una vicenda storica non unitaria.

Nota bibliografica. Questo saggio ha carattere preliminare e propedeutico a studi più approfonditi e documentati. Pertanto, le considerazioni svolte poggiano non tanto su un sistematico excursus bibliografico, quanto su vicende e situazioni più o meno recenti e più o meno note, corredate naturalmente da letture estemporanee e da interpretazioni personali. Non è disponibile peraltro, a conoscenza dell'autore, una ordinata bibliografia sull'argomento.

Per ulteriori ricerche, si possono genericamente indicare:

- i periodici specializzati in trasportistica;
- le pubblicazioni periodiche e non dell'Unioncamere dell'Emilia Romagna e delle singole Camere di Commercio regionali;
- gli atti della convegnistica nazionale e specialmente regionale in materia di trasporti e infrastrutture viarie;
- il volume *Autostrade e territorio. Quadro conoscitivo dei sistemi regionali* (1986), a cura della società Autostrade e del Censis;
- infine, per una sintesi di storia delle strade e delle ferrovie, il volume di A. Mioni *Le trasformazioni territoriali in Italia nella prima età industriale*, Venezia, 1976) e la bibliografia ivi segnalata.

UN'INNOVAZIONE ENERGETICA: IL METANO

Giorgio Pedrocco

Là dove il dorso dell'Appennin divide
tosco confin, l'Alpina gente ammira
fiamma, che notte e dì dal suol traspira,
dal suol ch'è chiuso, e traspirando stride
E. Audrich*

Il "gas naturale" da curiosità scientifica a risorsa energetica autarchica

I fuochi naturali

Non solo la poesia arcadica, ma anche il mondo scientifico si occupò dei "fuochi naturali", manifestazioni gassifere a base di metano, presenti nell'Appennino bolognese a Pietramala e in quello modenese a Barigazzo ed a Sassuolo: dal Quattrocento al Settecento medici e scienziati osservarono ed annotarono senza particolari approfondimenti queste suggestive manifestazioni naturali (1).

Solo alla fine del Settecento, lo scienziato scandianese Lazzaro Spallanzani cominciò ad affiancare alla sistematica osservazione dei fenomeni le prime esperienze per stabilire la natura, intesa in senso lato, di queste emanazioni e per annotare i primi impieghi che intraprendenti artigiani riuscirono a realizzare. Lo Spallanzani definiva il gas di queste manifestazioni come "gaz dei terreni ardenti" e lo distingueva, utilizzando i rudimentali strumenti analitici a sua disposizione, da un lato dal "gaz infiammabile metallico", l'idrogeno, e dall'altro "gaz nativo delle paludi", denominazione con cui Alessandro Volta, grazie ad efficaci riscontri analitici, individuava il gas metano supponendolo derivato da processi di decomposizione animale o vegetale (2).

Se a posteriori non possiamo non convenire con le fondate ipotesi e le puntuali risultanze del Volta non vanno però sottovalutati i meriti dello Spallanzani, che operò le prime perforazioni per meglio studiare le caratteristiche chimico-fisiche del gas.

I "fuochi naturali" giovarono comunque a Michelangiolo Turini, un intraprendente calcinaio di Acquaria di Sestola nel Modenese, che, nell'ottobre del 1790, vero precursore dell'impiego industriale del metano, su suggerimento dello Spallanzani, aveva cotto su lastre di pietra piccole quantità di calcare ottenendone della buona calce, dopo aver comprato a bassissimo prezzo il "picciol tratto di terra dov'erano i fuochi" (3).

Il metano, una fonte energetica autarchica

Malgrado queste brillanti premesse tecno-scientifiche l'interesse per il metano nel corso dell'Ottocento ebbe un notevole sviluppo solo negli Stati Uniti dove a prime pionieristiche sperimentazioni seguì, a cavallo tra Otto e Novecento, uno sfruttamento massiccio sia per i consumi domestici, sia per quelli industriali (4). Già nel 1912 i consumi erano arrivati a 16 miliardi di metri cubi, i metanodotti si sviluppavano per 4.500 chilometri ed erano estremamente diffusi sia l'impiego domestico (1.621.000 utenti privati), sia quello industriale (16.000 utenti industriali).

A differenza dagli Stati Uniti, dove i consumi continuarono a svilupparsi anche nel corso del periodo tra le due guerre arrivando a 100 miliardi di metri cubi circa durante la seconda guerra mondiale, in Italia in questi stessi anni l'attenzione si spostò dai fuochi naturali e si andò concentrando sulle ricerche petrolifere. La concorrenza dei maggiori produttori americani ed europei mise però in difficoltà le piccole aziende che sorsero soprattutto nelle province emiliane di Piacenza e di Parma, le aree più ricche di giacimenti petroliferi e di manifestazioni gassifere di tutto il territorio nazionale (5).

Un punto di svolta nella storia dello sfruttamento degli idrocarburi nazionali si ebbe quando il governo italiano, con il decreto legge del 3 aprile 1926, costituì l'Azienda generale italiana petroli (Agip),

un'impresa che, grazie ai capitali ed alle sovvenzioni statali, poté occuparsi, oltre che di commercializzazione del petrolio e dei suoi derivati, anche di perforazione e quindi cominciare a valutare con maggiore approssimazione la consistenza del patrimonio petrolifero nazionale.

In questa indagine vennero coinvolti anche i maggiori scienziati del tempo. Presero quindi forma nel primo dopoguerra alcune teorie scientifiche che avrebbero consentito poi nel secondo dopoguerra di procedere con una certa sicurezza alla progressiva individuazione dei giacimenti metaniferi della pianura Padana.

L'ipotesi geologica di fondo, che stava alla base della campagna di trivellazione degli anni quaranta e cinquanta, venne avanzata già nel 1921 dall'ingegner Porro essa supponeva che le ondulazioni collinari appenniniche (dove erano intrappolati petrolio e metano) continuassero a propagarsi con progressiva attenuazione anche sotto il mantello alluvionale fino oltre la costa adriatica. I geologi quindi già nel periodo tra le due guerre si erano convinti della necessità di spostare le ricerche petrolifere verso la pianura perché ivi il mantello dei depositi alluvionali aveva preservato in favorevoli condizioni le strutture petrolifere sepolte, mentre nelle colline i complicati rapporti di giacitura e la tormentata tettonica avevano sconvolto e disperso in residui di minima entità gli accumuli primitivi di idrocarburi (6).

Contemporaneamente nel corso degli anni trenta prospezioni a piccole profondità nella zona del delta padano (nelle province di Ferrara, di Ravenna, di Padova e di Rovigo) avevano messo in evidenza un altro tipo di giacimento, non più racchiuso nelle rocce, ma contenuto all'interno dei recenti depositi sedimentari che avevano dato luogo alla pianura Padana. Si trattava quindi di gas derivati dalla decomposizione di prodotti organici che accompagnavano il materiale alluvionale e che erano già rintracciabili con acqua a cinquanta metri di profondità e poi via via a profondità maggiori: 100, 110, 160, 220, 260, 300, 350 metri ed oltre (7).

Il metano comunque rimase in questi anni un prodotto poco pregiato che cominciò a venire apprezzato solo nel periodo autarchico (8) quando si scoprì che esso poteva essere convenientemente utilizzato nell'autotrazione; dalle prime sperimentazioni artigianali del 1929 pro-

mosse a Pietramala nell'appennino bolognese (dove esisteva uno storico giacimento di metano) dalla Società idrocarburi nazionali si passò rapidamente alla produzione industriale di "riduttori" da parte della Weber, un'azienda bolognese che si stava affermando nella produzione di carburatori. Essa non ebbe difficoltà a produrre questi semplici apparati, che avevano lo scopo di regolare la pressione del gas nel passaggio dalle bombole al carburatore, e che consentivano un agevole impiego del metano nel motore a scoppio in sostituzione della benzina; più difficile fu invece l'uso del gas nel motore diesel, ma anche in questo caso furono messi a punto dispositivi che consentirono l'impiego del conveniente metano al posto della preziosa nafta (9).

L'Emilia fu negli anni trenta un privilegiato laboratorio delle sperimentazioni sull'uso del metano, in quanto era la regione che ne era più provvista e poteva largamente utilizzarlo sul posto, non essendo state ancora messe a punto le tecnologie (condotte e bombole capaci) in grado di assicurarne la diffusione su tutto il territorio nazionale (10).

La guerra e il metano

Le iniziative dell'Agip nel periodo precedente la guerra si indirizzarono anche verso la formazione di personale specializzato. In particolare a Piacenza venne fondata per iniziativa dell'Agip una scuola pratica per sondatori che si appoggiava sulla presenza in città della Soc. an. James Massarenti che era allora la più importante officina di costruzioni attinenti alle trivellazioni in Italia. La scuola venne però chiusa con discutibile decisione dall'avvicinarsi della guerra, privando così il paese di un apporto di manodopera specializzata (11).

Si andarono nel contempo trasformando le tecniche di indagine: già nel 1935 negli Stati Uniti venne messo a punto il metodo sismico a riflessione che consentiva più sicure indagini nel sottosuolo (12), ma solo nel maggio del 1940 con la presenza di una squadra di tecnici statunitensi fornita dalla Western Geophysic fu possibile all'Agip avviare una campagna di ricerca; si iniziò a lavorare con una strana coincidenza il 10 giugno di quello stesso anno. Nel frattempo la parte-

cipazione dell'Italia alla seconda guerra mondiale costrinse i due tecnici statunitensi a tornare in patria, ma ormai all'Agip erano in grado di lavorare direttamente e le prime anticlinali profonde a Caviaga e a Cortemaggiore vennero individuate anche se mancavano i mezzi per arrivarvi.

La guerra vide aumentare rapidamente i consumi di metano (vedi tab. 1) in quanto la sua relativa disponibilità ne aumentò gli impieghi, favorendo anche la nascita, soprattutto nella Padania, di una miriade di piccole iniziative in grado di consentirne l'impiego. In particolare a Ferrara, non solo si stavano sviluppando aziende che estraevano metano dai pozzi a piccola profondità, come la Società idrocarburi nazionali, ma anche aziende meccaniche che provvedevano a produrre particolari dispositivi per l'utilizzazione del gas come l'impresa di Federico Terminali, che produceva articoli casalinghi ma che, già nel 1938, aveva allargato la propria attività alla produzione di apparecchiature per l'impiego del gas metano. Sul terreno dell'autotrazione si impegnò Gualtiero Piana, titolare dell'officina meccanica per realizzazioni autarchiche, che installava sulle auto l'impianto a metano, fornendo non solo la bombola, ma anche tutte le tubazioni di raccordo (13).

Parallelamente si andò realizzando la prima rete di metanodotti per facilitare il consumo del metano e per trasferirlo rapidamente dai pozzi, spesso collocati nella zona appenninica in zone inaccessibili, verso il mercato urbano di utilizzo. Il primo collegamento avvenne negli ormai storici pozzi di Barigazzo dove nel 1936 venne installata una condotta che collegava i pozzi con una centrale di compressione posta nello stesso centro appenninico. Il gas compresso in bombole veniva poi trasportato su camions a Modena ed a Bologna (14). I primi allacciamenti, che si rifanno alle esperienze statunitensi, furono realizzati dai pozzi di Pietramala a Firenze (1939) e da quelli di Podenzano a Piacenza (1939) dove il gas veniva utilizzato sia come combustibile dalla locale officina del gas, sia ricompresso in bombole e distribuito come carburante. Nel 1941, per far fronte alle crescenti richieste di metano, venne costituita una Società nazionale metanodotti (Snam) che provvide ad allacciare Piacenza con Milano (15).

Tab. 1 – Produzione di metano in Italia (1921-1965)

Anni	*Produzione* ($mc/10^6$)	*Anni*	*Produzione* ($mc/10^6$)
1921	7,9	1944	49
1922	6,6	1945	42
1923	6,8	1946	64
1924	6,7	1947	94
1925	6,9	1948	117
1926	5,9	1949	249
1927	5,8	1950	510
1928	6,3	1951	966
1929	6,9	1952	1.433
1930	8,6	1953	2.280
1931	12,1	1954	2.967
1932	12,8	1955	3.627
1933	13,7	1956	4.465
1934	14,9	1957	4.987
1935	12,3	1958	5.175
1936	13,0	1959	6.117
1937	15,1	1960	6.447
1938	17,1	1961	6.863
1939	20,2	1962	7.151
1940	27,7	1963	7.268
1941	42,1	1964	7.684
1942	54,6	1965	7.802
1943	54,9		

Va comunque detto che nel periodo bellico, pur aumentandone in maniera considerevole l'estrazione (vedi tab. 1), il metano venne largamente sottostimato dal punto di vista degli impieghi: esso non riuscì a uscire dall'ambito dell'autotrazione (16), che copriva la quasi totalità dei consumi di metano, e, salvo casi sporadici di immissione nelle reti del gas di città, non riuscì ad arrivare all'obiettivo dell'impiego industriale, obiettivo su cui da tempo si era attestato negli Stati Uniti, il maggior produttore di questo prezioso gas.

La scoperta dei grandi giacimenti metaniferi padani nel secondo dopoguerra

Mattei e il decollo dell'Agip (1946-1953)

A monte della fortunata stagione del ritrovamento di una grande quantità di giacimenti metaniferi nella pianura Padana non stanno solo le ipotesi stratigrafiche e geologiche messe a punto da tecnici e scienziati negli anni venti e trenta, viste in precedenza e confermate dai primi ritrovamenti di Podenzana e San Giorgio Piacentino, ma anche conseguenti decisioni imprenditoriali che ribaltarono indirizzi presenti nei primi governi post Liberazione, tendenti a liquidare la presenza pubblica nel settore della ricerca mineraria in quanto il termine "autarchico" era circondato, subito dopo la caduta del fascismo, da un generale discredito.

L'intelligente intuizione di Enrico Mattei, commissario governativo preposto nel 1945 alla liquidazione dell'Agip, fu quella di dare ascolto ad alcuni tecnici di quell'azienda che gli prospettavano da un lato l'entità dei giacimenti metaniferi esistenti nel sottosuolo della Padania (non si dimentichi che le esplorazione per l'individuazione della trappola anticlinalica di Cortemaggiore erano iniziate già nel 1943) e dall'altro le potenzialità del metano sia come forza motrice industriale, sia come carburante per ogni genere di autoveicolo. Su questa base Mattei decise di continuare e la conferma della tesi dei tecnici Agip fu quasi subito confortata dal ritrovamento, nel dicembre del 1946, di una consistente falda metanifera e petrolifera a Caviaga nel Lodigiano, dove l'Agip aveva iniziato a lavorare dal 1944 (17). Il ritrovamento di Caviaga e il potenziamento dei giacimenti già individuati e largamente sfruttati durante la guerra di Podenzana e di San Giorgio Piacentino (vedi tab. 3), unitamente alla ripresa delle attività estrattive da parte delle aziende private nella zona del Polesine nelle province di Ferrara e di Rovigo, avevano già consentito che nel 1946, come risulta dalla tab. 1, la produzione nazionale di metano superasse il massimo storico di quasi 55 milioni di metri cubi del 1943 (18).

I primi bilanci dell'Agip nel secondo dopoguerra ci consentono di individuare più direttamente la filosofia imprenditoriale di Mattei.

Tab. 2 – Utili dell'Agip (in lit. x milioni) dal 1946 al 1953

Anni	*Utili*
1946	41,1
1947	43,4
1948	70,7
1949	95,0
1950	144,7
1951	160,0
1952	247,0
1953	520,0

Fonte: Agip, *Bilanci* ad annum.

Tab. 3 – Produzione di gas metano a Podenzano e a San Giorgio Piacentino (mc. x 10^3)

Anno	*Podenzano*	*S. Giorgio Piacentino*
1937	752	
1938	2.031	
1939	3.640	
1940	6.115	
1941	8.492	
1942	15.441	
1943	10.976	575
1944	5.891	4.221
1945	5.876	2.817
1946	4.834	4.114
1947	3.440	3.931
1948	1.357	4.226
1949	2.020	5.472
1950	1.502	2.922
1951	930	1.836
1952	858	1.195
1953	758	1.577
1954		936
1955		669
1956		532

Fonte: *I giacimenti gassiferi dell'Europa Occidentale*, Roma, 1959, p. 302 e 303.

All'assemblea degli azionisti del 27 aprile 1948 (19), dove si discuteva il bilancio del 1947, si dava notizia da un lato dell'avvio delle perforazioni a Cortemaggiore con due macchinari in grado di arrivare alla profondità di tremila metri e nel contempo si stabiliva un programma triennale di cento sondaggi (geologici, gravimetrici e geosismici) che avrebbero coperto nella pianura Padana una superficie di 14 mila metri quadri; sempre nella stessa assemblea, si cominciava a pensare allo sfruttamento industriale del gas potenziandone adeguatamente le organizzazioni di vendita (accordi di vendita erano già stati stipulati con aziende milanesi) e di trasporto (vennero progettati due metanodotti da Caviaga a Dalmine e da Caviaga a Milano).

Mentre la produzione di gas metano aumentava consistentemente (dai 19,1 milioni di metri cubi del 1947 ai 28,1 del 1948) si andava così ribaltando la tipologia dell'impiego del gas: veniva infatti individuato, grazie all'iniziativa commerciale dell'Agip, il mercato industriale verso cui indirizzare la produzione di metano.

Va anche tenuto presente che l'autotrazione, il mercato originario attorno al quale si era sviluppata l'industria metanifera alla fine degli anni trenta, non era più in grado di assorbire il metano che si andava man mano estraendo (nel 1947 i consumi per autotrazione avevano coperto l'85 per cento della produzione totale, mentre nel 1948 erano scesi al 55 per cento). La necessità di far affluire il gas in grande quantità nei centri industriali della Padania occidentale spinsero già nel 1948 l'Agip ad acquisire il totale controllo della Snam, un'altra azienda statale fondata nel 1941 col compito, come si è visto in precedenza, di trasportare a mezzo di adeguate canalizzazioni il metano dai pozzi ai luoghi di consumo.

L'aumento operato nel 1948 da Mattei della presenza Agip all'interno della Snam dal 44 all'87 per cento aveva lo scopo preciso di far concentrare l'attività di questa società nei servizi industriali di compressione e di convogliamento a mezzo di metanodotti del gas dai centri di produzione a quelli di consumo (20).

Nel giugno del 1949 si ebbe la certezza che a Cortemaggiore le ipotesi derivate dalle prospezioni geosismiche erano esatte e il giacimento era molto più consistente del previsto. Immediatamente venne avanzata l'ipotesi, nell'ambito di un piano di potenziamento dei meta-

nodotti (nel 1949 erano state apprestate linee per 354 chilometri), di collegare i pozzi di Cortemaggiore col Piemonte e con la Liguria (21).

Verso la formazione dell'Eni

Negli anni che vanno dal 1950 al 1953 l'Agip proseguì nell'iniziativa di prospezione della valle Padana mentre stava coprendo una quota sempre più crescente nella produzione nazionale di metano che le consentiva di realizzare anche discreti utili (vedi tab. 2). Furono sostanzialmente questi utili a permettere una sorta di autofinanziamento della proliferazione delle ricerche sia in area padana, sia in altre zone della penisola dove indizi geologici potevano far pensare alla presenza di idrocarburi.

Intanto si andava affermando l'uso industriale del metano grazie anche alle facilitazioni di prezzo che l'Agip concedeva; esso consentì degli abbattimenti dei costi energetici dell'ordine del 15-30 per cento per chi in precedenza usava l'olio combustibile e del 40-50 per cento per chi usava il carbone.

Il problema più drammatico per la gestione di Mattei in questi anni derivò dalle pretese avanzate sia dall'industria petrolifera internazionale, sia da quella nazionale, di fagocitare la promettente e redditizia iniziativa dell'Agip non trascurando di coprire questo tentativo con motivazioni "ideali" a favore dell'iniziativa privata. In particolare la statunitense Standard Oil, una delle "sette sorelle" che controllavano tutto il mercato petrolifero internazionale, unitamente ad alcuni imprenditori petroliferi locali, tentò in tutti i modi di ostacolare l'ascesa dell'azienda statale chiedendo di poter svolgere ricerche petrolifere nell'area padana. Venne scatenata una campagna di stampa contro Mattei e l'impresa pubblica che trovò un certo ascolto anche tra alcuni ministri del governo De Gasperi, trovando però sempre un fermo ostacolo sia nel ministro delle Finanze Ezio Vanoni, sia nello stesso presidente del Consiglio Alcide De Gasperi. Furono proprio i privilegiati rapporti con costoro che permisero di avviare l'iter per l'atto istituzionale più importante per Mattei: la costituzione di un ente pubblico, l'Ente nazionale idrocarburi (Eni), che gestisse tutte le fasi del ciclo

del metano, dall'estrazione alla distribuzione e che desse una sanzione legale alla situazione esistente nella pianura Padana, dove lo Stato aveva eseguito ricerche, aveva impiegato mezzi ed aveva successivamente creato un monopolio di fatto ritenuto utile (22). L'ente, secondo la legge istitutiva del 27 marzo 1953, doveva svolgere una funzione di controllo e di coordinamento nei confronti delle quattro imprese pubbliche che operavano nel settore petrolifero (Agip, Agip mineraria, Snam, Anic). Mentre Agip mineraria e Agip si dividevano i compiti relativamente a ricerca ed estrazione da un lato e distribuzione e vendita dall'altro, l'accorpamento dell'Anic (Azienda nazionale idrogenazione carbonio), un altro prodotto della politica autarchica del fascismo, preludeva poi a diversi scenari produttivi: veniva accantonata la difficile ed antieconomica strada della sintesi diretta tra carbonio ed idrogeno allo scopo di produrre della benzina sintetica e si decideva di percorrere le più accessibili strade della produzione di gomma e di fertilizzanti a partire dal metano. Si andava così profilando un nuovo terreno relativo all'industrializzazione a partire dalla risorsa metano: non tanto il gas come fonte energetica quanto come materia prima di un nuovo comparti industriale, la petrolchimica.

Un uso infatti di cui inizialmente l'Agip non si occupò, ma che avrebbe ben presto ulteriormente consolidato i rapporti tra metano ed industria, era quello che vedeva il gas impiegato come materia prima per la produzione di tutta una serie di composti chimici utilizzabili poi in ogni settore produttivo. L'interesse a cui abbiamo accennato dell'Agip e poi dell'Eni per l'Anic non fu un caso isolato, già nei primi convegni che si svolsero in Italia sull'impiego del metano erano presenti a scienziati ed a industriali i possibili sviluppi in questo comparto (23). Le esperienze di laboratorio realizzate prevalentemente negli Stati Uniti avevano mostrato come il metano potesse venire impiegato quale prodotto base per la produzione di idrogeno una volta che era stato messo a punto il sistema Powder, basato sull'azione di rottura molecolare (craking) che il vapore acqueo a 1000 gradi centigradi esercitava sul metano. Altre possibilità produttive derivavano dall'alogenazione e dall'ossidazione del metano con la preparazione di una gran parte dei prodotti utilizzati dalla stessa industria chimica (solventi) dalla pratica medica (anestetici) e dall'agricoltura (fertilizzanti).

I giacimenti metaniferi in Emilia Romagna

In seguito alla scelta di operare una prospezione a tappeto nell'area padana (vedi carta n. 1) nel corso di un periodo relativamente breve vennero individuati nella regione emiliano romagnola una serie di giacimenti metaniferi, che hanno costituito, per quasi un trentennio, fino al loro esaurimento o alla sospensione cautelativa del pompaggio del gas per evitare fenomeni di subsidenza (24), una quota rilevante delle risorse energetiche nazionali. Si è trattato di un fenomeno imponente dal punto di vista quantitativo (come si vede dalle tabb. 4 e 5.1) che investì tutta l'area geografica regionale come evidenzia la carta 2 (aggiornata al 1956) e il grafico 1 (aggiornato al 1963).

Come si è detto in precedenza, il primo giacimento ad essere messo in evidenza fu quello di Cortemaggiore ai confini tra il Piacentino e il Parmense. L'anticlinale che intrappolava il gas, evidenziato con sistemi geosismici ad una profondità di 1500 e 2000 metri già nel marzo del 1948, veniva raggiunto con due pozzi sperimentali che consentirono immediatamente di rendersi conto della consistenza del giacimento. La progressione della produzione a Cortemaggiore (vedi tab. 6) ebbe ritmi sostenuti grazie anche all'installazione di un gran numero di pozzi: a metà degli anni cinquanta la produzione annuale, fornita da sette pools di pozzi, sfiorava il miliardo di metri cubi.

A Cortemaggiore assieme al metano fuoriuscivano in quote apprezzabili altri idrocarburi superiori: l'etano (importante nell'industria chimica), il propano e il butano (compressi e liquefatti venivano usati come combustibile domestico) e infine la gasolina (benzina) che costituiva, unitamente alle frazioni di petrolio greggio, l'elemento di maggior interesse e di suggestione psicologica per il mondo economico e politico di quegli anni. Va ricordato che proprio negli anni cinquanta il mitico cane a sei zampe ruggiva per Supercortemaggiore, la potente benzina italiana, facendo provare un sussulto di emozione agli inguaribili cultori di un'autarchia delle risorse in Italia (25).

Ne 1950 la sistematica ricognizione operata col metodo geosismico, consentì di individuare nella regione emiliano-romagnola altri due consistenti giacimenti a Ravenna e a Correggio (26). A Ravenna venne messo in evidenza, in prossimità del centro cittadino, un grosso anticli-

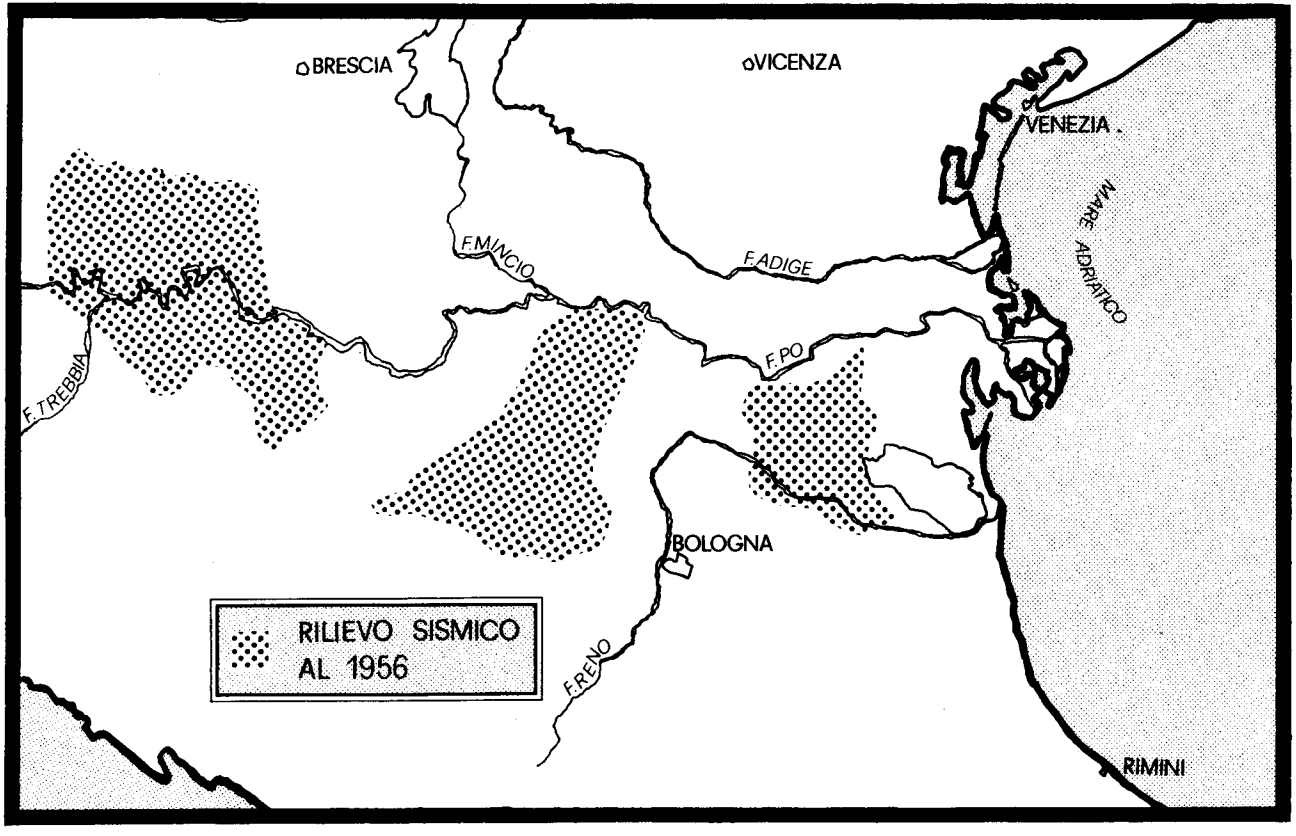

BRESCIA
VICENZA
VENEZIA
F.MINCIO
F.ADIGE
MARE ADRIATICO
F.TREBBIA
F.PO
BOLOGNA
RILIEVO SISMICO
AL 1956
F.RENO
RIMINI

Fig. 1

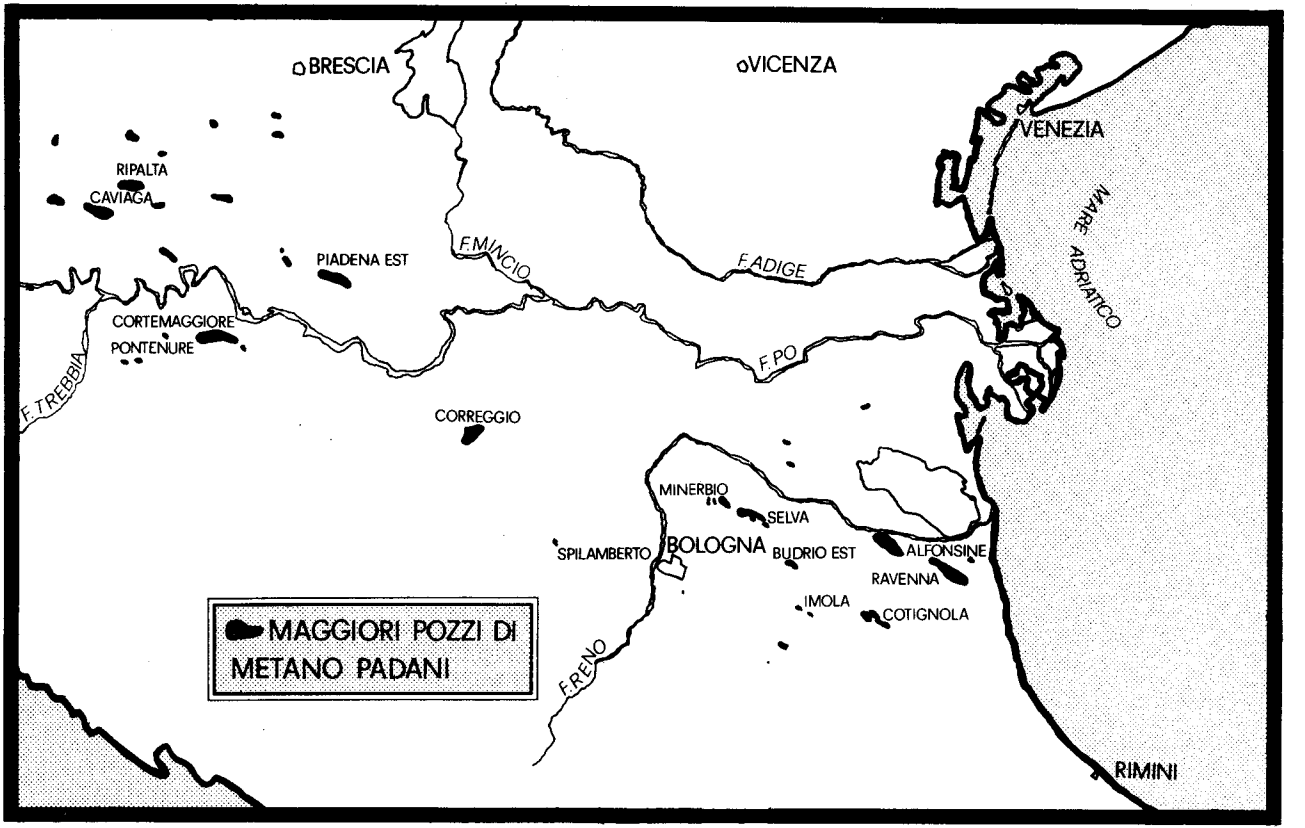

BRESCIA
VICENZA
VENEZIA
RIPALTA
CAVIAGA
PIADENA EST
F.MINCIO
F.ADIGE
MARE ADRIATICO
CORTEMAGGIORE
PONTENURE
F.TREBBIA
F.PO
CORREGGIO
MINERBIO
SELVA
SPILAMBERTO
BOLOGNA
BUDRIO EST
ALFONSINE
RAVENNA
IMOLA
COTIGNOLA
F.RENO
RIMINI
MAGGIORI POZZI DI METANO PADANI

Fig. 2

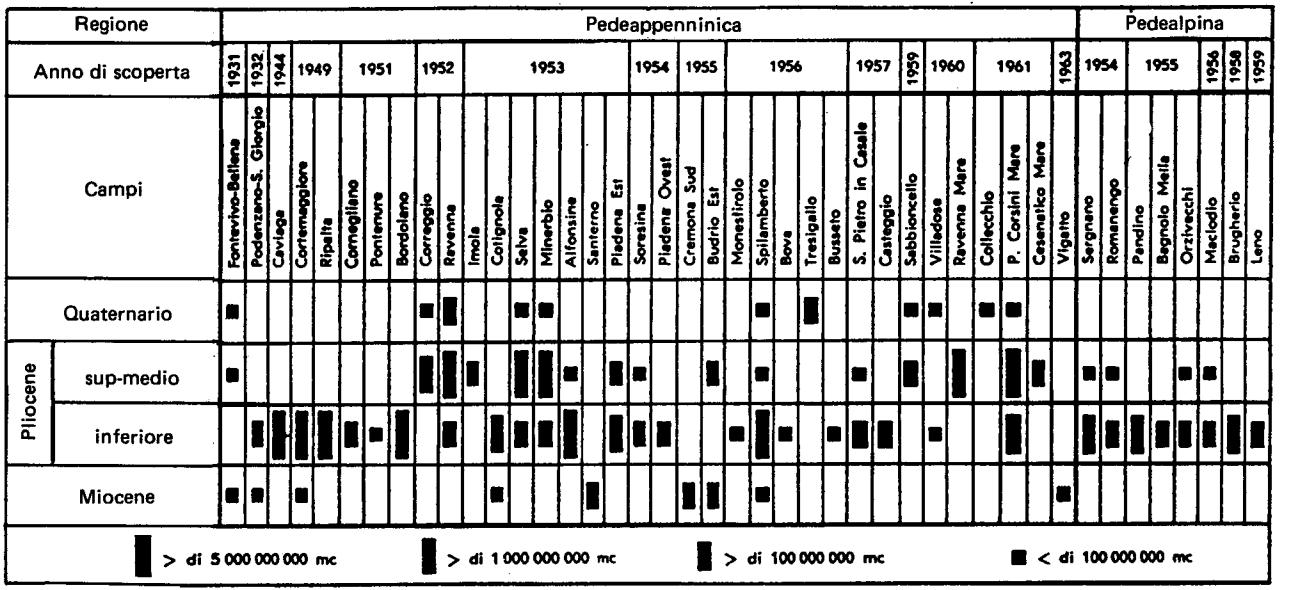


Fig. 3 - Distribuzione geografica e stratigrafica dei giacimenti padani

Fonte: P.L. Vacchelli, *Economia degli idrocarburi*, in *Enciclopedia del petrolio e del gas naturale*, vol. VI, Milano, 1969, p. 377.

Tab. 4 – Produzione di metano in Emilia-Romagna (mc x 10^6)

	1952	*1953*	*1954*	*1955*	*1956*	*1957*	*1958*	*1959*	*19601961*
Bologna	3	6	6	22	32	43	52	356	1.108
Ferrara	38	41	41	42	51	53	52	90	260
Modena	1	1	1	1	1	2	2	20	927
Parma	8	8	7	8	7	7	7	7	7
Piacenza	457	878	955	936	977	1014	1016	995	968
Ravenna	1	4	7	33	424	602	869	1483	316
Reggio Emilia	—	9	98	257	208	266	251	285	316
Totale Emilia Romagna	508	947	1115	1299	1693	1987	2249	3236	42004620

Fonte: Istat, *Annuario produzione industriale*, anni vari, nostra elaborazione.

Tab. 5.1 – Produzione di metano in Emilia Romagna e Italia (mc x 10^9)

Anni	*1952*	*1955*	*1956*	*1957*	*1958*	*1959*	*1960*	*1961*	*1965*
Emilia Romagna	0,5	1,3	1,4	2	2,3	3,2	4,2	4,6	5,9
Italia	1,4	3,6	4,5	5	5,2	6,1	6,4	6,9	7,8
Emilia Romagna/Italia (%)	36	36	31	40	44	52	66	67	76

Fonte: Eni, *Sommario statistico 1955-1967*, Milano, Eni, 1968, pp. 208-209.

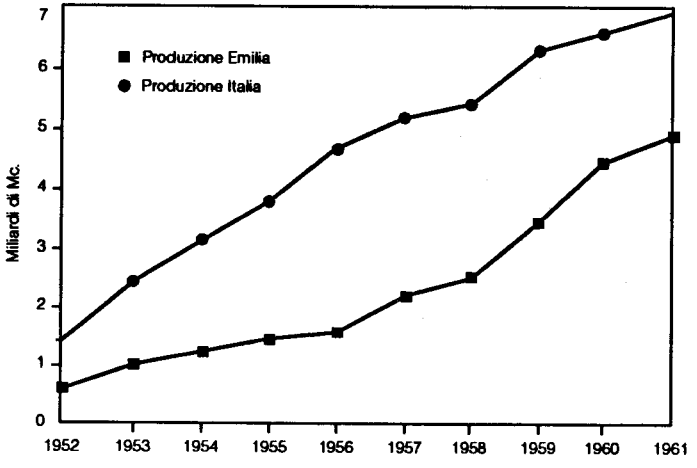


Fig. 4 - Produzione metano in Emilia e in Italia

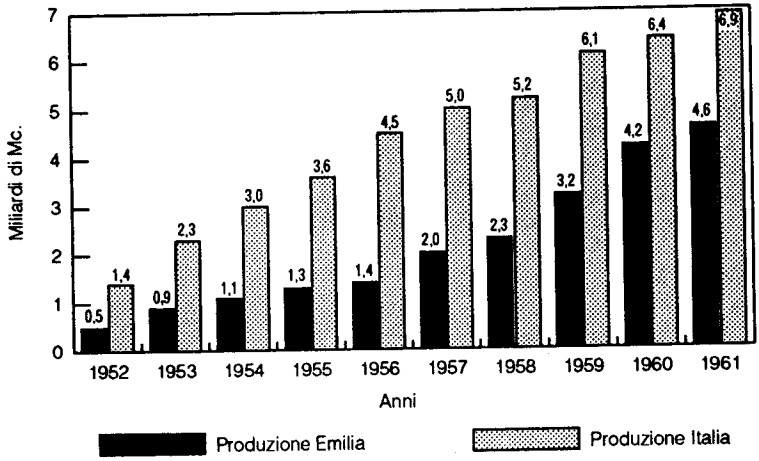


Fig. 5 - Produzione metano in Emilia e in Italia

Tab. 5.2 – Perforazioni per esplorazioni in Emilia Romagna e in Italia (m. x 1.000)

Anni	*1955*	*1956*	*1957*	*1958*	*1959*	*1960*	*1961*
Emilia Romagna	32,4	40,4	25,6	39,8	40,2	57,1	62,8
Italia	92,4	133,9	146,3	147,2	181,4	208,3	210,2
Emilia Romagna/Italia (%)	35	30	17	27	22	27	30

Fonte: Eni, *Sommario*, cit., pp. 200-201.

Tab. 5.3 – Perforazioni per coltivazioni in Emilia Romagna e in Italia (m. x 1.000)

Anni	*1955*	*1956*	*1957*	*1958*	*1959*	*1960*	*1961*
Emilia Romagna	55,1	70	98,9	75,1	44,5	49,2	33,1
Italia	213,3	211,5	307,8	229,1	221,7	211,6	173,8
Emilia Romagna/Italia (%)	26	33	32	33	20	23	19

Fonte: Eni, *Sommario*, cit., pp. 202-203.

Tab. 6 – Produzione di gas metano, olio e gasolina a Cortemaggiore (mc x 10^3)

Anno	N. pozzi in prod.	Prod. annuale gas metano	Prod. annuale olio	Prod. annuale gasolina
1949	3	3.987	1	
1950	10	39.517	2	0,049
1951	16	99.842	17	0,126
1952	44	450.032	69	0,261
1953	57	890.187	95	0,427
1954	56	970.218	78	0,358
1955	50	933.076	66	0,511
1956	52	995.555	66	0,254

Fonte: *I giacimenti gassiferi*, cit., p. 195.

Tab. 7 – Produzione di metano a Ravenna

Anno	N. pozzi in prod.	Gas mc	Gasolina mc	Acqua mc
1952	—	—	—	—
1953	1	2.693.879	—	—
1954	2	6.159.408	—	—
1955	11	32.010.523	—	—
1956	16	404.691.117	188	30

Fonte: *I giacimenti gassiferi*, cit., p. 225.

nale che apparve subito di grande interesse, ugualmente a Correggio vennero in luce consistenti accumuli di gas che già nel 1953 entrarono in produzione (vedi tabb. 7 e 8).

Negli anni immediatamente successivi è la volta delle risorse metanifere della pianura bolognese: ingenti giacimenti furono scoperti a Minerbio, a Selva, a Budrio est e ad Imola, unitamente a quelli della bassa romagnola di Alfonsine e di Cotignola (27). Ritrovamenti di minor importanza si registrarono nel Modenese e nel Piacentino. Alla fine del decennio, col perfezionamento ulteriore dei sistemi di prospezione e di estrazione, vennero portati alla luce i consistenti giacimenti

Tab. 8 – Produzione di metano a Correggio

Anno	*N. pozzi in prod.*	*Gas mc*	*Gasolina mc*	*Acqua mc*
1953	9	9.085.274	2	—
1954	11	97.790.363	45	—
1955	18	256.941.807	120	49
1956	22	200.929.864	78	29

Fonte: *I giacimenti gassiferi*, cit., p. 337.

nel mare di Ravenna, di Porto Corsini e di Cesenatico (vedi fig. 3) (28).

La tab. 4 dà conto degli incrementi quantitativi della produzione metanifera dell'Emilia Romagna provincia per provincia dal 1952 al 1961 possiamo vedere così come tutta la regione abbia finito per essere coinvolta nella produzione di gas e contemporaneamente, considerando i dati di raffronto della tab. 5.1, appare chiaro come questa produzione abbia coperto nel corso del decennio quote crescenti della produzione nazionale (dal 36 per cento del 1952 al 67 per cento del 1961 ed al 76 per cento del 1965). La consistente ricchezza delle risorse emiliano romagnole appare poi dai dati relativi contenuti nelle tabb. 5.2 e 5.3, agli impieghi di tubazioni utilizzate sia per l'esplorazione, sia per la coltivazione. Risulta che con impieghi di impianti dell'ordine del 25-30 per cento dell'intero investimento nazionale si ottennero risultati in prodotto metano dell'ordine del 50-60 per cento della produzione nazionale.

Metano ed industrializzazione in Emilia Romagna negli anni cinquanta

I primi tentativi

Nell'ottobre del 1945 l'ingegner Leopoldo Pizzoli direttore tecnico delle Vetrerie di Ferrara, volendo scongiurare la chiusura degli impianti che, pur essendo stati bombardati erano in grado di ripren-

dere la produzione ma erano bloccati dalla mancanza di carbon fossile, chiedeva al ministero dell'Industria e Commercio, sull'esempio di analoghe esperienze statunitensi e rumene, di poter usare il metano, portando così in porto il primo tentativo in Italia per il funzionamento di una vetreria a gas naturale.

Il Pizzoli parlava a ragion veduta in quanto stava facendo delle sperimentazioni con un impianto pilota a Codigoro in prossimità di alcuni pozzi e pensava di alimentare i forni con un flusso di circa mille metri cubi di gas giornalieri (29).

Ma al di là di questa e di altre sporadiche esperienze che si andavano realizzando in regione, va notato, come si è visto nel paragrafo precedente, che fu la stessa Agip a promuovere la vendita alle imprese industriali del gas una volta resasi conto dell'entità delle risorse energetiche che stavano venendo alla luce. Alla scoperta del giacimento di Caviaga corrisposero quasi subito allacciamenti tramite metanodotti col tubificio di Dalmine e con la zona industriale milanese di Sesto San Giovanni, mentre, dopo la scoperta dei pozzi di Cortemaggiore, i rapporti con gli utenti industriali si aprirono su spazi più vasti investendo anche gli altri due vertici del triangolo industriale.

Nella storia delle tecnologie energetiche tra Otto e Novecento il passaggio dai combustibili solidi (carbon fossile) a quelli liquidi (petrolio) e contemporaneamente a quelli gassosi (gas poveri e di distillazione) vi è stato un progressivo aumento della maneggevolezza delle diverse fonti sia del grado di utilizzazione delle calorie impiegate. L'unico problema dei gas combustibili fino ad allora messi a punto — il gas povero, il gas d'acqua, il gas illuminante — era quello del loro basso potere calorifico che ne costituiva un insuperabile handicap, col metano naturale questo problema venne meno grazie all'elevato potere calorifico (9.100 cal/mc del metano rispetto alle 4.500 del gas di distillazione, alle 2.800 del gas d'acqua, alle 1000 del gas povero).

In un fascicolo promozionale messo in circolazione a cura dell'Agip all'inizio degli anni cinquanta (30) si sottolineavano alcune decisive caratteristiche positive del metano rispetto agli altri combustibili fossili: oltre all'elevato potere calorifico, si notava l'assenza di ceneri, la diffusione omogenea del riscaldamento, l'eliminazione dello stoc-

caggio quando l'impianto industriale era collegato al metanodotto, la flessibilità nella regolazione dell'alimentazione dei bruciatori, l'eliminazione rispetto al carbone dei lavori di manipolazione per il carico e lo scarico dai fornelli, l'eliminazione della rapida corrosione degli impianti dovuta alla gran quantità di impurezze contenute di solito nei combustibili liquidi e solidi.

In una rassegna di utilizzazioni industriali si individuavano i comparti dove il metano, sulla base anche delle esperienze statunitensi, presentava una particolare versatilità: la siderurgia, l'industria dei laterizi e della ceramica, la meccanica (trattamenti termici), i forni di verniciatura ... Anche in Emilia già agli inizi degli anni cinquanta, soprattutto nella provincia di Piacenza dove il metano era disponibile sul mercato in quantità consistenti, si cominciò a far debordare il suo impiego dall'autotrazione alle attività industriali. Sono estremamente significativi due episodi: la metanizzazione della centrale termoelettrica di Piacenza e quella dei forni della Società industriale cementi G. Rossi sempre di Piacenza.

La vicenda della centrale elettrica testimonia dell'irrompere del metano nel panorama energetico: alla fine degli anni quaranta la società elettrica Edison doveva installare una grossa centrale termica a Genova grazie ai fondi Erp ma il verificarsi del fatto nuovo dell'accertamento dei giacimenti gassiferi di Cortemaggiore, situati a poca distanza. dalla centrale di Piacenza fece pensare ad una ristrutturazione di quest'ultima centrale, che sarebbe dovuta diventare una centrale di base da far funzionare per 4.500 ore annue. L'impianto messo a punto era di tipo statunitense con poco personale e con l'eliminazione di ogni forma di insudiciamento da ceneri (31). Essa venne inaugurata nel settembre del 1953 in occasione del secondo convegno nazionale sulla utilizzazione del metano. A regime, nel 1955, la centrale consumava 153 milioni di metri cubi di gas, a cui erano aggiunte 20 mila tonnellate di olio combustibile (32).

Anche per il cementificio Rossi la metanizzazione seguì il modello americano: la soluzione venne studiata dallo stesso direttore del cementificio, l'ingegner Aldo Aonzo. Si costruì un enorme forno cilindrico del diametro di 2,5-3 metri e della lunghezza di 90 metri che era in grado di produrre 300 tonnellate di cemento al giorno. I vantaggi

in questo derivavano dall'eliminazione delle lavorazioni preliminari da eseguire sul carbone (macinazione e polverizzazione), mentre consistenti diminuzioni di costi sarebbero potute venire dalla diminuzione del prezzo del metano. L'uniformità del riscaldamento e l'assenza di ceneri forniva poi un prodotto qualitativamente migliore, mentre problemi derivavano da una più rapida usura dei refrattari in seguito alle brusche variazioni di temperatura determinata dall'uso di bruciatori a metano (33).

L'impiego del metano cominciò ad essere studiato anche nel comparto laterizio, un'attività produttiva molto diffusa in regione, come nel resto della pianura Padana, dove quindi alla concentrazione delle fornaci laterizie si poteva accompagnare la concentrazione delle nuove risorse energetiche gassifere. Esse, secondo una stima, potevano surrogare ad una importazione di 400 mila tonnellate annue di carbon fossile. Il problema era quello di adattare i vecchi impianti Hoffman alle nuove fonti energetiche. Esperimenti vennero svolti alla fornace Gallotti di Bologna dal professor Roma della facoltà di Ingegneria di Bologna, che studiò un'adeguata ubicazione dei bruciatori nei forni in modo da ottenere la regolare ripartizione del calore in tutto il vano interno della fornace (34).

Difficoltà nell'impiego industriale del metano in Emilia Romagna

Già gli ingegneri che stavano sperimentando l'uso del metano nelle fornaci bolognesi ebbero consapevolezza di una strozzatura che ostacolava l'impiego del metano a livello industriale nel Bolognese così come in altre parti della regione ad eccezione della provincia di Piacenza. Ad esempio nel caso delle fornaci di laterizi la mancanza di un'adeguata rete di metanodotti impediva di poter passare dalle favorevoli sperimentazioni all'impiego vero e proprio. Il metano di cui occorrevano grandi quantità era ancora portato a Bologna con bombole su camion e quindi il suo impiego in fornace sarebbe risultato antieconomico.

Se infatti osserviamo per i primi anni cinquanta l'estendersi delle rete dei metanodotti (vedi carte 3 e 4) e dall'altro lo svilupparsi dei

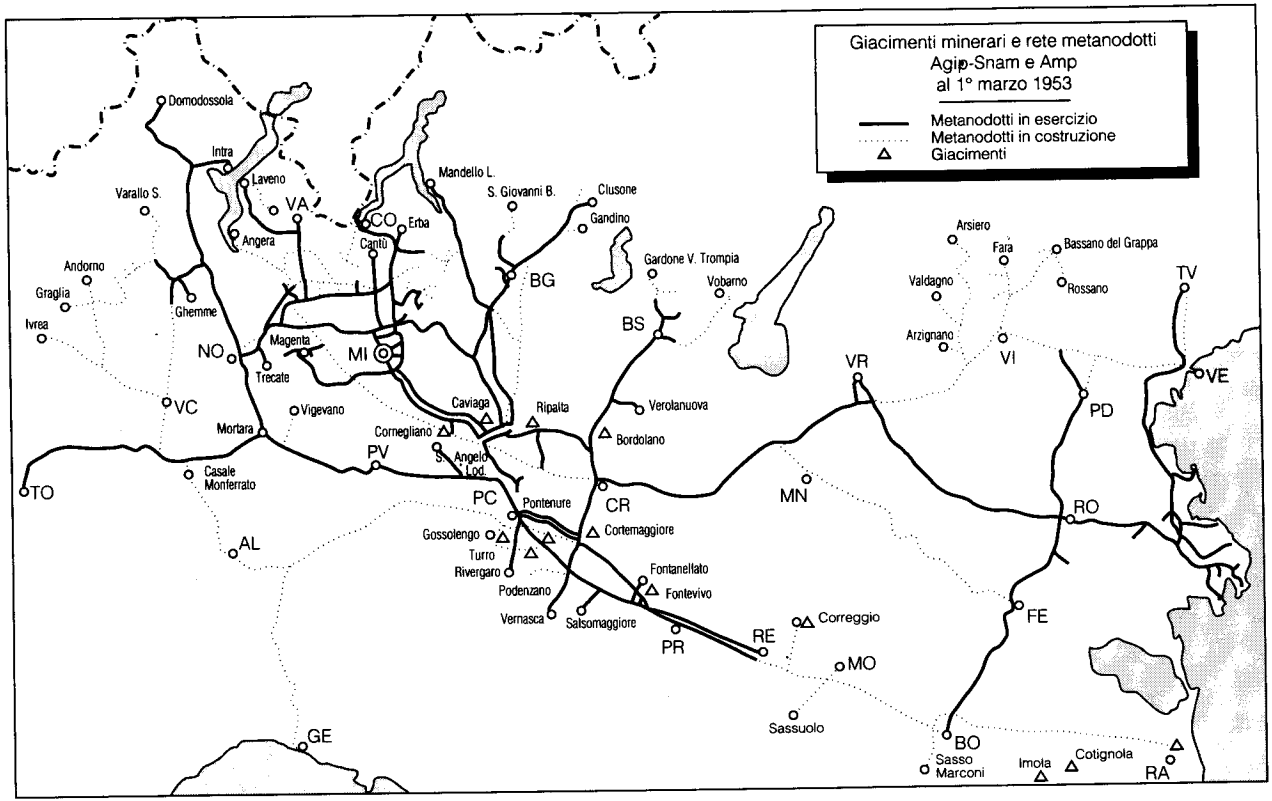


Fig. 6

Fonte: M. Boldrini, *Problemi economici del metano in Italia*, Roma, 1953, p. 52.

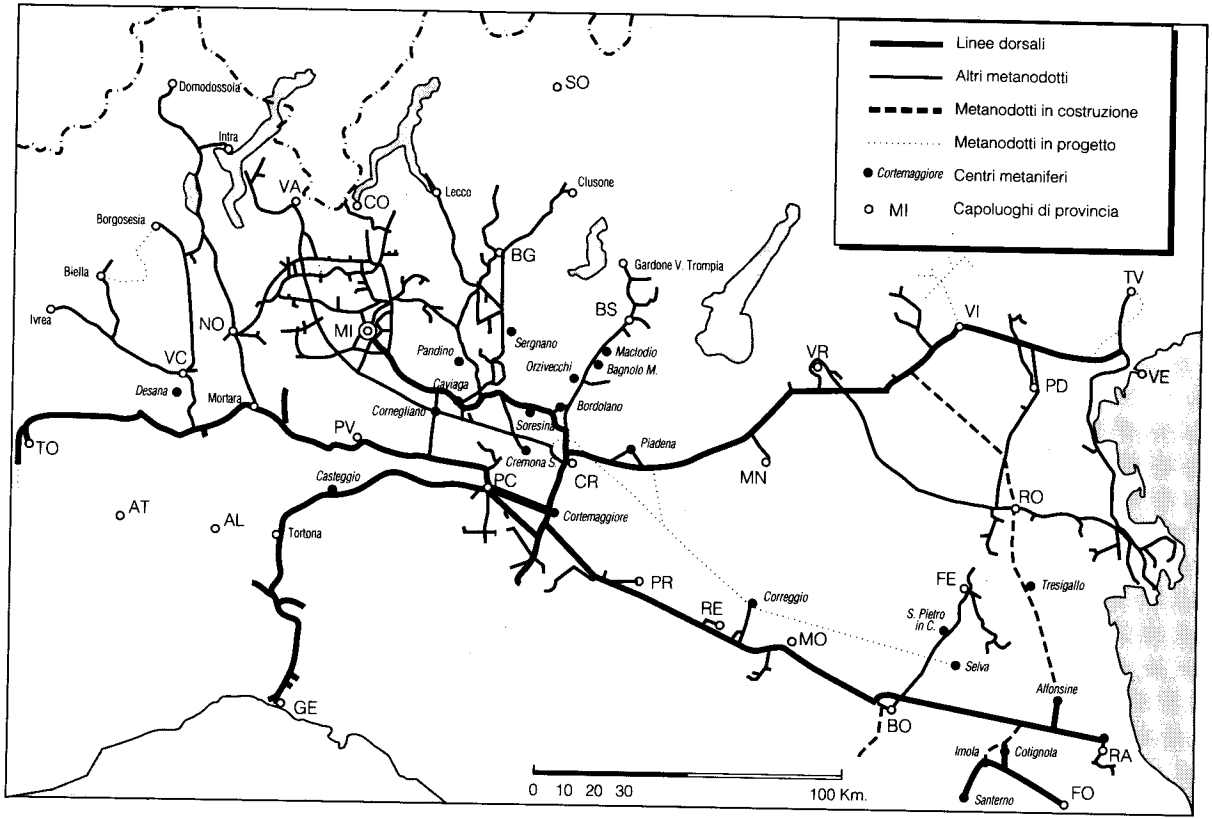


Fig. 7 – La rete dei metanodotti italiani nel 1960

Fonte: A. Brusa, *Gli idrocarburi in Italia*, Genova, 1961, p. 150.

pozzi non possiamo non notare una particolare anomalia per quel che riguarda la regione emiliano-romagnola. Come appare anche da una sommaria ricognizione sulle carte geografiche, da un lato la rete dei metanodotti si estende verso Ovest in Lombardia, in Piemonte e in Liguria e dall'altro il sistema dei pozzi si va allargando verso Est dalla bassa lombarda e dall'Emilia al Bolognese, alla Romagna.

I primi dati statistici regionali confermano questa situazione: nel 1955 l'Emilia Romagna produceva 1,3 miliardi di metri cubi di gas (il 36 per cento dell'intera produzione nazionale) ma era messa in grado di consumare meno della metà: 0,6 miliardi pari al 17 per cento dei consumi nazionali. La contrapposizione era ancora più marcata qualche anno dopo, nel 1958, quando la produzione regionale era di 2,3 miliardi di metri cubi (il 44 per cento della produzione nazionale) e i consumi erano fermi a 0,9 miliardi di metri cubi (il 18 per cento dei consumi nazionali). Negli anni successivi, almeno fino al 1965, lo squilibrio aumenterà ulteriormente (vedi tabb. 9 e 10).

Era evidente che la scelta dell'Agip prima e dell'Enel poi era quella di portare il combustibile in una situazione di mercato consolidato e di non arrischiarsi, se non in un secondo tempo, in un impiego del metano come propulsore o veicolo di un processo di industrializzazione.

Questo atteggiamento dell'ente pubblico, che si muoveva con criteri privatistici, venne duramente criticato dalle amministrazioni locali emiliano-romagnole che si videro penalizzate sia perché non erano in grado di migliorare i servizi delle loro aziende municipalizzate (il gas erogato nelle città proveniva ancora dalla distillazione del carbon fossile, era quindi costoso e aveva un basso potere calorifero), sia perché più generalmente la mancanza di una rete di metanodotti sfavoriva la crescita della piccola e media industria che rappresentava la struttura portante del modello di sviluppo economico che le forze della sinistra, al governo in quasi tutte le amministrazioni locali della regione, stavano perseguendo (35).

Già all'inizio degli anni cinquanta il problema dell'approvigionamento del metano sia per i servizi (uso domestico e riscaldamento), sia per i molteplici usi industriali era presente agli amministratori locali emiliano-romagnoli. La prima iniziativa ufficiale di un certo

Tab. 9 – Produzione e consumi di metano (mc. x 10^9) *in Emilia Romagna e in Italia*

	Produzione			*Consumi*		
Anno	*E.R.*	*Italia*	*%*	*E.R.*	*Italia*	*%*
1955	1,3	1,6	36,1	0,6	3,5	17,1
1956						
1957						
1958	2,3	5,2	44,2	0,9	5,2	17,3
1959						
1960	4,2	6,4	65,6	1,5	6,3	23,8
1961						
1962						
1963						
1964						
1965	5,9	7,8	75,6	1,7	7,6	22,4

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat ed Eni.

Tab. 10 – Rapporto consumi/produzione in Emilia Romagna %

Anno	*%*
1955	
1956	46,2
1957	
1958	
1959	39,1
1960	
1961	35,7
1962	
1963	
1964	
1965	28,8

Fonte: nostre elaborazioni su dati Istat ed Eni.

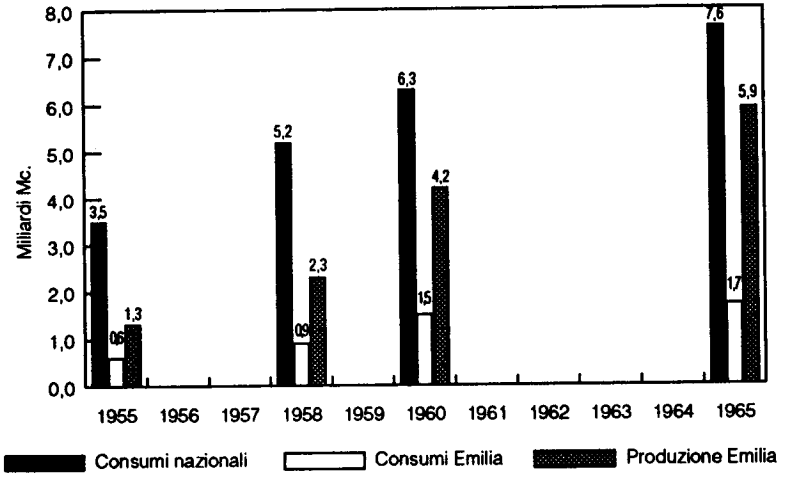


Fig. 8 – Comparazione produzione consumi metano

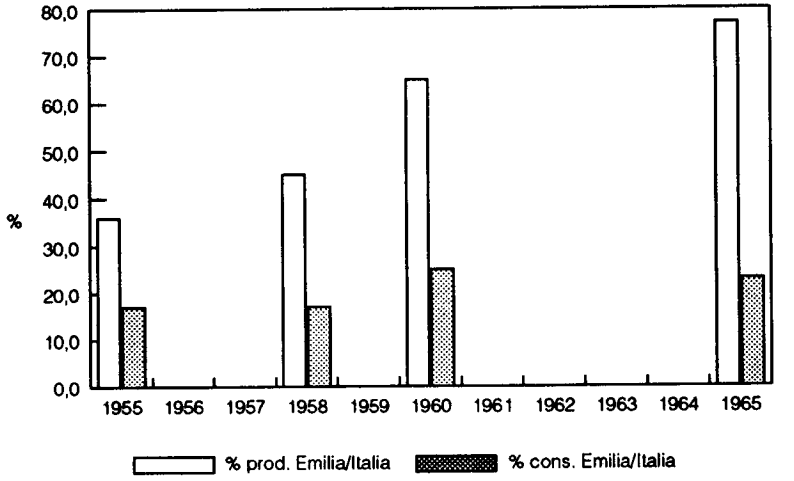


Fig. 9 – % produzione e consumi metano

rilievo, assunta per indirizzare verso il mercato regionale la produzione di metano, fu il Convegno regionale del metano che si svolse a Bologna il 21 dicembre 1952 per iniziativa dell'Unione regionale delle province emiliane e che fu preceduto da diversi incontri a livello provinciale (36).

In quell'anno la produzione regionale grazie all'impianto di Cortemaggiore sarebbe arrivata a mezzo miliardo di metri cubi, ma gli impieghi a livello regionale non sembravano molto promettenti, sia perché il comparto industriale dell'Italia nord-occidentale era l'interlocutore privilegiato dell'Agip, sia perché le poche esperienze di distribuzione del metano nei servizi tramite imprese private risultavano molto onerose per gli utenti. L'unica eccezione era data dal piccolo comune di Alseno in provincia di Piacenza dove la locale amministrazione comunale provvedeva alla distribuzione del metano a prezzi molto bassi. Al contrario nella vicina Fiorenzuola l'Italgas imponeva prezzi molto più elevati.

In questo convegno Rubes Triva chiariva quella che sarebbe stata la linea delle amministrazioni provinciali della regione: la creazione di aziende speciali provinciali a carattere consortile che avrebbero provveduto direttamente alla distribuzione, nell'ambito territoriale di propria competenza, del gas sia alla piccola utenza, sia alla media che alla grande industria. L'impresa consortile provinciale avrebbe consentito, grazie al grosso volume di acquisti, di spuntare dei costi iniziali molto bassi e nel contempo avrebbe garantito anche a livello dell'utenza industriale una più equa ripartizione dei costi energetici che non avrebbe danneggiato la grande industria, ma avrebbe permesso anche alla piccola ed alla media di accedere al vantaggioso mercato della nuova energia (37).

Malgrado questo impegno degli amministratori locali si era determinata nei primi anni cinquanta una evidente forbice tra il metano erogato dai pozzi che il sottosuolo regionale andava disponibilizzando e i consumi regionali di metano che si mantenevano ancora molto bassi (vedi tab. 10). Alla formazione di questa forbice non fu forse anche estranea la progressiva ostilità politica esistente tra le amministrazioni emiliane e romagnole orientate nettamente a sinistra e l'Agip strettamente legata al governo democristiano e alla sinistra democristiana di cui Enrico Mattei era un autorevole rappresentante (38).

La situazione non sembrava molto migliorata nel maggio del 1955 quando venne organizzato, sempre per iniziativa dell'Unione regionale della province emiliane, il secondo Convegno regionale per il metano (39). Una relazione dell'ingegner Enrico Jotti, assessore dell'Ammini-

strazione provinciale di Reggio Emilia, dà notizie poco rassicuranti sullo stato della metanizzazione della regione. Nel Parmense solo tre comuni (Busseto, Fidenza e Fontanellato) usufruivano del gas, nel Reggiano solo Sant'Ilario d'Enza e a Reggio il consumo (circa 12 milioni di metri cubi all'anno) era ancora per il 60 per cento coperto dall'autotrazione. Nel Modenese dove era arrivato il metanodotto si erano collegate solo poche attività industriali (soprattutto alcuni impianti ceramici di Sassuolo). La situazione era ancor più deficitaria nel Bolognese e in Romagna. A Bologna il metanodotto era arrivato già nel 1954, ma non vi era alcun collegamento, mentre per la Romagna, a fronte dei numerosissimi ritrovamenti, l'utilizzazione era ancora molto ridotta e i metanodotti (da Ravenna a Bologna e da Imola a Forlì e Cesena) erano ancora in costruzione. La situazione era particolarmente pesante per le aziende municipalizzate che, ricevendo il gas in bombole, non erano in grado di rispondere alla aumentata richiesta dell'utenza privata che nei centri urbani medi e grandi era in espansione parallelamente alla massiccia crescita demografica che stava sviluppandosi in quegli anni.

Particolarmente paradossale risultava la situazione ravennate dove, alla ricchezza di pozzi, corrispondeva un grosso dispendio energetico da parte delle più importanti industrie cittadine (gomma, laterizi, zuccherifici). Una stima del 1955 riteneva che solo in questi tre comparti l'impiego del metano avrebbe consentito un risparmio di quasi 300 milioni all'anno (40).

Chimica e metano

In Emilia Romagna i primi interventi per la realizzazione di impianti petrolchimici si devono alla Montecatini che a Ferrara già nel 1952 iniziò la produzione di fertilizzanti azotati a partire dal metano rilevando una piccola impresa, nata durante la seconda guerra mondiale per produrre gomma sintetica. Nel 1955 l'impianto era già in funzione e consumava circa 100 milioni di metri cubi di gas metano provenienti tramite un metanodotto dai pozzi di Cortemaggiore. Il gas alimentava l'impianto Azoto producendo annualmente 100 mila tonnel-

late di ammoniaca, 175 mila tonnellate di acido nitrico al 53 per cento, 180 mila tonnellate di nitrato ammonico e infine 30 mila tonnellate di urea per usi agricoli (41).

Va notato che a Ferrara il metano risultava la materia prima soltanto per la produzione di fertilizzanti ed azotati, mentre per la produzione di tutta una serie di altri idrocarburi la materia prima di partenza era il petrolio che doveva essere importato.

Qualche anno dopo nel 1955 anche l'Eni si inserì, grazie ad una sua consociata, l'Anic, nella produzione petrolchimica con una sostanziale differenza rispetto alla Montecatini, in quanto negli impianti realizzati alla periferia di Ravenna il metano, grazie a nuovi procedimenti produttivi, era la materia prima sia per la produzione di fertilizzanti, sia per la produzione della gomma.

Il progetto iniziale anticipato da Mattei al terzo Convegno nazionale sulle utilizzazioni del metano svoltosi a Piacenza nel settembre del 1954 prevedeva appunto la possibilità di realizzare un'impresa che utilizzasse il metano come materia prima, consentendo con una sorta di integrazione verticale di limitare i fattori di rischio esistenti in un investimento di questo genere.

L'impianto di Ravenna si collocava in un'area in un punto strategico per le comunicazioni marittime, per l'approvigionamento di metano e per la disponibilità di manodopera.

Porto Corsini assicurava in linea di principio un attracco sia per l'arrivo di alcune materie prime non reperibili in loco, sia per la spedizione dei prodotti finiti. Gli impianti portuali manifestarono subito un'inadeguatezza alle dimensioni del traffico marittimo interessante sia l'Anic, sia la contigua raffineria Sarom, sia la centrale elettrica della Sade, per cui agli inizi degli anni sessanta venne progettata una radicale ristrutturazione delle attrezzature portuali.

Il metano veniva invece fornito con brevi tratti di metanodotti dai vicini pozzi messi da poco in esercizio, così come il gesso che arrivava da cave vicine.

Prospettive sembravano anche porsi dal punto di vista occupazionale in un'area come quella ravennate che da tempo conosceva l'immigrazione poverissima delle popolazioni collinari e nel contempo doveva subire un'interna immigrazione rappresentata dal passaggio del brac-

ciante romagnolo dal settore dell'agricoltura a quello dell'industria (specie nel settore edile). In questo secondo caso il problema occupazionale non era risolto in quanto anche l'edilizia aveva una sua stagionalità con contraccolpi sull'occupazione che invece l'attività industriale non presentava.

I lavori di costruzione dell'impianto iniziarono nell'inverno 1955-1956 e già nell'aprile del 1958 esso veniva inaugurato con un programma produttivo di 60 mila tonnellate di gomma e di 750 mila tonnellate di fertilizzanti. Una volta avviatasi su questa strada l'Eni mostrò una precisa intenzione di occupare un determinante ruolo nel comparto petrolchimico nazionale.

Da un lato in collaborazione con aziende estere fondò in compartecipazione altre due importanti imprese: nel 1958, con la tedesca Wacker Chemie, la Società chimica di Ravenna per produrre cloruro ed acetato di vinile monomeri e polimeri a partire dall'acetilene fornito dagli impianti dell'Anic. Nel 1959, con l'americana Philips Carbon Black, venne fondata sempre a Ravenna l'omonima società italiana; essa produceva nerofumo a partire da frazioni petrolifere, fornendone parte all'Anic per la fabbricazione di pneumatici e collocandone il resto nei mercati nazionali ed europei.

Dall'altro lato l'Anic iniziò una campagna di vendita dei suoi fertilizzanti tendente a scalzare il regime oligopolistico esistente sino ad allora in Italia, offrendo, grazie anche ad un accordo con la Federconsorzi, i propri prodotti ad un prezzo inferiore del 15 per cento a quello corrente ed offrendo un prezzo unico in tutta Italia, cercando così di annullare il tradizionale svantaggio che penalizzava da sempre le zone meridionali.

Note

*. E. Audrich, *Egloghe filosofiche ed altri poetici componimenti*, Firenze, 1953, p. 114.

1. Una dettagliata rassegna degli studi medievali e moderni relativi ai "fuochi naturali" nel cap. V del volume di C. Paoloni, *Storia del metano*, Milano, 1976.
2. Ivi, pp. 102-203.
3. Ivi, pp. 102-203.
4. Ivi, pp. 275-289.
5. Notizie frammentarie sulle ricerche petrolifere in Emilia nei primi decenni del Novecento sono rintracciabili in alcuni manuali tecnico-divulgativi: U. Baldini, *Il metano*, Firenze, 1952; M. Boldrini, *Problemi economici del metano in Italia*, Roma, 1953; A. Brusa, *Gli idrocarburi in Italia*, Genova, 1961; P. L. Vacchelli, *Economia degli idrocarburi*, in *Enciclopedia del petrolio e del gas naturale*, vol VI, Milano, 1969. Sommarie schede di alcuni impianti petroliferi piacentini in *L'industrializzazione a Piacenza dal 1860 al 1940*, Piacenza, 1985.
6. M. Boldrini, *Problemi economici del metano*, cit., p. 20.
7 U. Baldini, *Il metano*, cit., pp. 402-404.
8. Idem, *Gas metano per l'autarchia*, in "Secondo Convegno Nazionale di studi autarchici", Milano, 1940, pp. 477-480.
9. Idem, *Il metano*, cit., pp. 359-357.
10. A Bologna nel 1939, nel 1940 e nel 1941 si svolsero i primi tre congressi sull'utilizzazione del metano, mentre in precedenza indicazioni sull'utilizzo del metano riguardavano altri centri della regione; si vedano a questo proposito R. Molari, *Sorgenti di gas naturale, possibilità di sfruttamento*, in "Atti del convegno regionale Ingegneri", Ferrara, 1937; E. Bassanini, *L'utilizzazione industriale del metano*, in "Salsomaggiore illustrato", XXXIII (1938), n. 1, pp. 31-34; *Interessanti esperimenti a Salsomaggiore sull'utilizzazione domestica del gas*, in "Acqua e gas", 1935, n. 1.
11. U. Baldini, *Il metano*, cit., pp. 218-219.
12. T. Rocco, D. Jaboli, *Notizie sulle ricerche svolte dall'Agip Mineraria nella pianura padana*, in *I giacimenti gassiferi dell'Europa Occidentale*, Atti del convegno di Milano, 30 set.-5 ott. 1957, indetto dall'Accademia nazionale dei Lincei e dall'Ente nazionale idrocarburi, vol. II, Roma, 1959, pp. 48-62.
13. Archivio di Stato (d'ora in poi Ads) di Bologna, fondo Ispettorato regionale del lavoro, b. 15, fascc. 11, 12, 13.
14. Ads b. 43, fascc. diversi.
15. U. Baldini, *Il metano*, cit., pp. 290-292.
16. Si veda a questo proposito il numero unico del 1941 della rivista "La motorizzazione italiana" significativamente intitolato *Metano nel dopoguerra.*
17. Sulla vicenda di Mattei segnaliamo tra la sterminata bibliografia alcuni testi significativi: M. Magini, *L'Italia e il petrolio fra storia e cronologia*, Milano, 1976; M. Colitti, *Energia e sviluppo in Italia. La vicenda di Enrico Mattei*, Bari, 1979; V. Castronovo, *Grandi e piccoli borghesi*, Bari,

1988, pp. 230-248.
18. Agip mineraria, *Campi di Podenzano a S. Giorgio Piacentino*, in "I giacimenti gassiferi", cit., vol. II, pp. 292-303.
19. Agip, *Bilancio 1947*, assemblea del 27 aprile 1948.
20. Idem, *Bilancio al 31 dic. 1948.*
21. Idem, *Bilancio al 31 dic. 1949.*
22. Sulla formazione dell'Eni, oltre alla legge costitutiva (legge n. 36, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale del 27 mar. 1953), si veda A. Brusa, *Gli idrocarburi*, cit., pp. 143 ss. Sugli orientamenti giornalistici favorevoli al monopolio della ricerca e dello sfruttamento degli idrocarburi si veda la rassegna Agip, *Petrolio e metano nella valle padana*, s.i.t. [Milano, 1951].
23. R. Rigamonti, A.Giannetti, *Utilizzazioni chimiche del metano*, in "La rivista italiana del metano", 1952, pp. 370-373. Va ricordata anche la conferenza dell'ingegner Giacomo Fauser (tecnico della Montecatini) su *Il metano materia prima per le grandi sintesi chimiche*, al settimo convegno nazionale del metano e del petrolio svoltosi a Taormina dal 21 al 24 aprile (in Atti del VII convegno nazionale del metano e del petrolio, vol. IV, Palermo, 1952, pp. 97-109). Notizie più dettagliate sullo stato delle conoscenze della chimica del metano all'inizio degli anni cinquanta in U. Baldini, *Il metano*, cit., pp. 358-378.
24. B. Laccomani, *L'affondamento del Delta e le estrazioni metanifere*, in "Gazzetta del Veneto", 26 nov. 1957.
25. Agip mineraria, *Campo di Cortemaggiore*, in "I giacimenti gassiferi", cit., pp. 137-198.
26. Per dettagliate notizie sui campi di Ravenna e di Correggio si rimanda al volume *I giacimenti gassiferi*, cit., rispettivamente alle pagine 210-225 e 330-337.
27. Notizie su questi giacimenti nel vol. *I giacimenti gassiferi*, cit.: Minerbio (pp. 344-350), Selva (pp. 351-358), Budrio est (pp. 359-162), Imola (pp. 363-368).
28. P.L. Vacchelli, *Economia degli idrocarburi*, cit., pp. 377-378.
29. Ads di Bologna, fondo Ispettorato regionale del lavoro, b. 11, fasc. 5.
30. Agip, *Il metano e il suo impiego come combustibile industriale*, Roma, s.d. ma 1951.
31. F. Castelli, *L'utilizzazione del metano per produzione di energia elettrica. La centrale di Piacenza*, in "Atti del VII convegno nazionale del metano e del petrolio", cit., vol. III, pp. 1395-1424.
32. C. Castellani-L. Chiappa, *Il metano nella produzione di energia termoelettrica in Italia*, in "Atti del IV Convegno sugli idrocarburi gassosi", Piacenza 6-9 set. 1958.
33. U. Baldini, *Il metano*, cit., pp. 334-337.
34. Ivi, pp. 337-338.
35. Si veda a questo proposito l'intervento dell'assessore al lavoro del comune di Bologna Giorgio Scarabelli, *Lo sfruttamento del metano per usi industriali e domestici*, apparso sulla rivista "Comune di Bologna", mar.-apr. 1958, pp. 22-36.
36. Unione regionale delle province emiliane, *Atti del convegno regionale del metano*, Bologna 21 dic. 1952.

37. La connotazione strutturale dell'impresa consortile provinciale era soprattutto presente negli interventi di Rubes Triva dell'Amministrazione provinciale: si rimanda quindi ai suoi interventi ai convegni organizzati dall'Eni qui citati e a due dei suoi interventi sulla rivista "Emilia": *Alcune note sul convegno del metano*, in "Emilia", II (1953), n. 11, pp. 393-394; *Per utilizzazione dei giacimenti metaniferi*, ivi, II (1953), nn. 13, 14, 15, pp. 25-27.
38. A. Aldomoreschi, *L'Eni cede il metano alla Fiat ma lo nega al medio industriale*, in "L'Unità", 25 giu. 1959.
39. Unione regionale province emiliane, *Il convegno regionale del metano. Il metano al servizio dell'economia emiliana*, Bologna, 12 mag. 1955.
40. W. Rossi, *Il metano a Ravenna*, in "Emilia", VII (1955), n. 3, pp. 89-91.
41. U. Fornari, *L'organizzazione del lavoro in una grande fabbrica Montecatini*, in "Economia e sindacato", supplemento a "Rassegna sindacale", set. 1961, pp. 87-100. Si veda anche A. Mancinelli, *Realizzazioni Montecatini basate sul metano*, Milano, s.d. [1954].
42. Per le notizie sull'impianto dell'Anic di Ravenna si veda il primo fascicolo del 1958 della rivista "Rivoluzione industriale" interamente dedicato alle attività connesse al settore petrolifero della zona di Ravenna. Si veda anche A. Brusa, *Gli idrocarburi in Italia*, cit., pp. 343-348.

LA SINISTRA E L'INDUSTRIA DIFFUSA: IL RUOLO DELLE ISTITUZIONI LOCALI

Alberto Rinaldi

Introduzione

1. All'inizio degli anni cinquanta l'Emilia Romagna era ancora una regione prevalentemente agricola. Il censimento del 1951 rilevò che il 51,8 per cento della popolazione attiva era addetto al settore primario, mentre a livello nazionale il corrispondente valore era inferiore di quasi dieci punti percentuali (tabb. n. 1 e n. 2). Da quel momento l'Emilia Romagna ha conosciuto un rapido processo di sviluppo industriale, che ha trasformato radicalmente la fisionomia dell'economia locale, da agricola a industriale e terziaria: nel 1981 gli addetti all'agricoltura erano scesi al 12,5 per cento della popolazione attiva, mentre gi addetti all'industria e al terziario erano rispettivamente saliti al 40,6 per cento e al 46,8 per cento.

Protagonista del decollo industriale della regione è stata la piccola e media impresa. In Emilia Romagna la percentuale degli addetti occupati in grandi stabilimenti con oltre 500 addetti è sempre stata ed è tuttora notevolmente inferiore al dato nazionale (tab. n. 3). Tra la fine degli anni sessanta e l'inizio del decennio successivo l'industria emiliano-romagnola fu interessata da una forte spinta alla disintegrazione verticale da parte delle imprese; sorse un numero considerevole di nuove imprese specializzate in produzioni e lavorazioni particolari. Le relazioni tra le imprese tesero a configurarsi in modo tale da dare vita a particolari sistemi produttivi denominati distretti industriali, caratterizzati dalla concentrazione in un'area relativamente ristretta da un numero elevato di imprese, delle quali solo una piccola parte produce beni finali, mentre le altre lavorano come subfornitrici per le prime (1).

Tab. 1 – Popolazione attiva per settori di attività economica in Emilia Romagna

Anni	Agricoltura		Industria		Terziario	
	Addetti	%	Addetti	%	Addetti	%
1951	853.510	51,8	415.378	25,2	378.693	23,0
1961	548.600	34,0	592.059	36,6	475.114	29.4
1971	307.776	20,0	655.164	42,5	579.114	37,6
1981	214.963	12,5	695.958	40,6	802.349	46,8

Fonte: Istat, Censimento generale della popolazione, 1951, 1961, 1971, 1981.

Tab. 2 – Popolazione attiva per settori di attività economica in Italia

Anni	Agricoltura		Industria		Terziario	
	Addetti	%	Addetti	%	Addetti	%
1951	8.261.160	42,2	6.289.733	32.1	5.026.387	25,7
1961	5.692.975	29,0	7.963.455	40,6	5.935.622	30,3
1971	3.234.710	17,2	8.351.359	44,3	7.246.421	38,5
1981	2.240.322	11,1	8.001.851	39,5	10.004.164	49,4

Fonte: Istat, Censimento generale della popolazione, 1951, 1961, 1971, 1981.

Tab. 3 – Distribuzione percentuale degli addetti per classi di dimensione delle unità locali nell'industria manifatturiera (*)

Classi di dimensione	Emilia Romagna				Italia			
	1951	1961	1971	1981	1951	1961	1971	1981
0-9	43,8	34,4	27,6	29,2	32,1	28,8	23,4	26,4
10-49	17,7	22,2	25,0	27,7	14,1	18,8	21,0	25,3
50-499	29,4	33,3	36,3	32,7	28,4	31,3	32,6	29,7
oltre 499	9,1	10,1	11,1	10,4	25,4	21,5	23,1	18,6

Fonte: Istat, Censimento generale dell'Industria e del Commercio, 1951, 1961, 1971, 1981.
(*) I dati dei censimenti 1951 e 1961 sono riferiti alle classi dimensionali 0-10, 11-50, 51-500 e oltre 500 addetti.

2. Dal 1946 il Pci è il primo partito in Emilia Romagna e da allora controlla, spesso in alleanza con il Psi, quasi tutti gli enti locali territoriali della regione. Le amministrazioni social-comuniste hanno intrapreso efficaci iniziative a sostegno dello sviluppo dell'industria locale: dapprima l'allestimento di aree attrezzate per gli insediamenti produttivi e, negli anni più recenti, anche la costituzione dei centri di servizi alle imprese.

3. Scopo del presente lavoro è analizzare come il Pci emiliano-romagnolo ha interpretato lo sviluppo industriale della regione e, quindi, sulla base di quali schemi di riferimento teorico gli amministratori comunisti hanno concepito quegli interventi che si sono rivelati utili per promuovere il decollo, e successivamente la qualificazione, dell'industria locale.

L'elaborazione originaria e le prime iniziative a sostegno della piccola impresa

Le piccole imprese nell'analisi di Togliatti

1. Le basi della politica del Pci nei confronti delle piccole imprese furono poste dalla riflessione teorica condotta da Togliatti negli anni dell'immediato dopoguerra (2).

Secondo l'analisi togliattiana, la grande impresa è il modo di organizzazione della produzione più efficiente, ma in alcune circostanze, ed il caso italiano ne è un esempio, può portare al monopolio o all'oligopolio. Per Togliatti non vi è differenza tra queste due forme di mercato: monopoli ed oligopoli tendono entrambi a limitare la produzione per massimizzare i profitti. Grandi e piccole imprese producono beni omogenei, ed in particolare beni finali. Le piccole imprese sono imprese in fase di crescita; alcune di esse avranno successo ed altre no. In ogni caso, la loro presenza contrasta la tendenza alla stagnazione dell'economia derivante dal predominio dei monopoli. La crescita delle piccole imprese deve, pertanto, essere incoraggiata, poiché consente di aumentare la produzione, l'occupazione, i salari e,

quindi, di migliorare le condizioni di vita della classe operaia (3).

Questo ragionamento si intrecciava con altre considerazioni di carattere più prettamente politico riguardo alla necessità, per sventare la minaccia di una possibile restaurazione autoritaria, di portare i ceti medi e le categorie piccolo-imprenditoriali fuori dell'influenza delle classi dominanti e dello schieramento conservatore, e di farne alleati strategici della classe operaia (4).

2. La politica della creazione dei villaggi dell'artigianato e della piccola industria condotta dalle amministrazioni locali emiliano-romagnole a partire dagli anni cinquanta è stata per certi versi ispirata all'impianto analitico togliattiano.

È opportuno ricostruire in dettaglio le vicende della realizzazione dei villaggi artigiani negli anni cinquanta e sessanta a Modena e Reggio Emilia, due delle realtà più significative dell'esperienza di governo locale del Pci nella regione. Sarà così possibile esaminare da un lato come quelle iniziative furono concepite dagli amministratori dell'epoca e dall'altro in che modo lo sviluppo industriale avutosi nelle due provincie nel corso di quegli anni venne interpretato dal Pci.

I villaggi artigiani a Modena

1. La prima iniziativa in Italia per la creazione di un'area attrezzata per gli insediamenti artigianali e piccolo industriali fu intrapresa dal comune di Modena nel 1953. Il Comune acquistò, al prezzo di terreno agricolo, un'area di circa dieci ettari in località Madonnina, nella periferia occidentale della città, vi eseguì le opere di urbanizzazione, ne varò un piano di lottizzazione e vendette i lotti agli artigiani che li avevano richiesti al prezzo di costo caricato degli oneri di urbanizzazione, senza fare pagare la rendita speculativa gravante sui suoli edificabili (5).

L'iniziativa ebbe un notevole successo: i lotti disponibili furono collocati rapidamente e vi fu anche un certo numero di domande che non si riuscì ad accogliere. Per soddisfare le esigenze dei richiedenti rimasti esclusi, negli anni successivi l'area destinata al villaggio arti-

giano fu ampliata di altri cinque ettari. Nel complesso, tra il 1953 ed il 1959 nel Villaggio Artigiano della Madonnina si insediarono 74 aziende (6).

La creazione del primo villaggio per l'artigianato e la piccola industria diede un aiuto importante allo sviluppo dell'industria modenese negli anni cinquanta e del "miracolo economico" (1959-63), rivelandosi un efficace strumento di politica industriale.

Essa, però, nel 1953, non fu concepita tanto come tale, quanto soprattutto come un'iniziativa di politica sociale. Vi erano tre zone nel centro storico di Modena, gravemente danneggiate dai bombardamenti durante la guerra — la Cittadella e i quartieri San Paolo e Tre Re — nelle quali, negli anni immediatamente successivi alla fine del conflitto, numerosi artigiani avevano impiantato i loro laboratori. Si trattava di locali malsani e anti-igienici, situati in quartieri per i quali il piano di ricostruzione della città (7) prevedeva lo sfollamento e la totale ricostruzione. Per rendere possibile questa operazione, e per consentire agli artigiani condizioni di lavoro e di vita più salubri, era necessario trasferire altrove i laboratori.

Fu essenzialmente sulla base di questa considerazione che il comune di Modena decise il varo dell'iniziativa che avrebbe portato alla creazione del primo villaggio artigiano. Tutti i consiglieri intervenuti nel dibattito sull'argomento in Consiglio comunale sottolinearono il significato sociale del provvedimento (8). Solo il sindaco Alfeo Corassori (9) accennò ai suoi aspetti più propriamente di politica industriale, affermando che esso avrebbe dato un impulso notevole allo sviluppo delle piccole industrie modenesi che "per l'alta qualità dei prodotti forniti, hanno già raggiunto, particolarmente in alcuni settori, importanza nazionale... e dimostrano di possedere le caratteristiche per divenire un nucleo di un'industria di qualità capace di assorbire in modo permanente la monodopera qualificata attualmente disoccupata ..." (10).

Si noti che Corassori, consapevolmente o no, sosteneva una posizione diversa da quella di Togliatti. Secondo Togliatti, monopoli/oligopoli e piccole imprese producevano beni omogenei ed erano in concorrenza tra loro in un mercato fondamentalmente nazionale. Le piccole imprese di Corassori, invece, rappresentano ciò che si potrebbe definire un artigianato di qualità, che esiste, producendo beni altamente specia-

lizzati, a fianco dei grandi produttori che operano sul mercato nazionale, ma non in concorrenza con loro (11) (12). Ritenendo che gli spazi riservati alla piccola industria fossero quelli dell'artigianato di qualità, Corassori finiva tuttavia per concordare, sia pure seguendo un percorso diverso, con la posizione di Togliatti secondo la quale non era possibile lo sviluppo autosostenuto di un sistema industriale basato sulla piccola impresa.

In realtà, negli anni cinquanta, si assiste a Modena al sorgere di numerose piccole imprese, in particolare metalmeccaniche, che si affermarono definitivamente nel periodo del "miracolo economico". Si trattava di imprese specializzate in attività nuove, sia per Modena che per l'Italia, quali le macchine movimento terra, le macchine per l'edilizia, l'oleodinamica, le pompe per irrigazione e per irrorazione, i motocoltivatori, gli elettrodomestici, i motoriduttori, gli impianti automatici per sollevamento e trasporto, che in quel torno di anni divennero comparti autonomi e per i quali si formò per la prima volta un mercato nazionale (13).

Le nuove piccole imprese modenesi non erano né quelle di Togliatti, poiché non erano in competizione con le grandi imprese, ma erano esse stesse fondatrici di nuovi comparti industriali, né quelle di Corassori, dal momento che non si trattava di imprese specializzate in produzioni di qualità in settori già presidiati dalle grandi imprese operanti sul mercato nazionale. Si trattava di imprese che operavano in settori nuovi, per i quali si stava creando proprio in quegli anni un mercato nazionale, nel quale esse furono le prime, o tra le prime ad inserirsi. Si trattava, insomma, già allora di piccole imprese riconducibili a ciò che Sebastiano Brusco e Charles F. Sabel hanno definito il modello del "decentramento indipendente" (14).

2. Nel 1962, a nove anni di distanza dalla creazione del primo villaggio artigiano, il comune di Modena decise di ripetere quella esperienza, deliberando l'acquisto di 70 ettari di terreno da destinare alla costruzione di un vero e proprio quartiere organico nella zona di Saliceto Panaro, ad est della città (15). Il nuovo quartiere venne suddiviso in due zone: una, con una superficie di 40 ettari, da destinare agli insediamenti artigianali e piccolo-industriali, l'altra con una superficie

di 30 ettari, agli insediamenti residenziali.

Nell'area destinata agli insediamenti produttivi tra il 1964 ed il 1967 stabilirono la loro sede 178 aziende (16).

L'iniziativa della creazione del secondo villaggio artigiano venne concepita più come un provvedimento di politica urbanistica che di politica industriale; l'obiettivo che si perseguiva era soprattutto una riduzione del costo delle aree edificabili nel territorio comunale, e solo secondariamente dare impulso alla crescita della piccola industria locale, sulla cui capacità di generare uno sviluppo autosostenuto non si riponeva alcuna fiducia.

Le origini della decisione di dare vita al quartiere organico nella zona di Saliceto Panaro possono essere fatte risalire al fallimento del Piano regolatore generale adottato dal comune di Modena nel 1958 (17). Esso si caratterizzava per l'avere esteso al massimo le aree classificate come edificabili. Questa scelta fu ispirata, oltre che dall'influenza della cultura urbanistica prevalente in quel periodo, dalla volontà di combattere la rendita speculativa gravante sui suoli urbani: si pensava, da parte degli amministratori, che aumentando l'offerta di aree classificate come potenzialmente edificabili sarebbe stato possibile ridurne il prezzo.

Questa operazione fallì, dal momento che il valore di un'area non dipende tanto dalla quantità di aree classificate come edificabili, quanto dalla sua prossimità ad infrastrutture, servizi e centri direzionali. Di conseguenza, nonostante il varo del Prg, il prezzo delle aree fabbricabili a Modena non diminuì affatto; esso addirittura aumentò, sospinto dalla crescente domanda di aree conseguente al rapido sviluppo industriale della città e alla massiccia ondata migratoria che la investì negli anni del "miracolo economico" (18).

Di fronte al venir meno degli obiettivi per i quali il Prg era stato concepito, l'Amministrazione comunale decise di intraprendere l'iniziativa volta a dare vita ad un quartiere organico per gli insediamenti artigianali e residenziali, nella speranza che ciò avrebbe contribuito a contenere i valori delle aree anche nelle altre zone della città. Questo intendimento venne espresso molto chiaramente dal dirigente comunista Rubes Triva nel corso del dibattito consiliare sullo schema di convenzione che avrebbe regolato i rapporti tra il Comune e gli acquirenti dei

lotti del nuovo quartiere. Egli affermò: «Lo schema di convenzione deve essere utile contemporaneamente nelle zone di sviluppo edilizio, civile, della cooperazione e dell'artigianato, e deve essere articolato in modo tale da potersi adattare contemporaneamente a tutte queste situazioni ed esigenze, che sono sostanzialmente quelle di combattere le speculazioni sulle aree ... A Modena esistono numerosi cittadini proprietari di aree destinate agli usi agricoli, che si sono trovati in un breve volgere di tempo possessori di aree di altissimo valore commerciale e hanno realizzato degli enormi profitti, utilizzando sostanzialmente delle spinte di espansione della città alle quali essi non hanno certamente contribuito... Riteniamo che uno dei mezzi per ridurre questo eccesso di realizzo da parte dei proprietari delle aree che sono confinanti del Prg, e che sono state investite dallo sviluppo edilizio, sia di essere presenti da parte del comune e dello Iacp (Istituto autonomo case popolari) con delle iniziative che tendono a raccogliere tutta un'area della richiesta e della esigenza, e quindi ad obbligare contemporaneamente un ridimensionamento del valore delle altre aree presenti sul mercato» (19).

Colpisce il fatto che nei dibattiti consiliari sulla creazione del secondo villaggio artigiano, tenutisi tra il 1961 e il 1964, non fu mai compiuto alcun tentativo di analisi del processo di sviluppo industriale che stava avvenendo a Modena in quegli anni, e che in un breve volgere di tempo cambiò radicalmente la fisionomia dell'economia locale (20). Questo silenzio fu una conseguenza dell'influenza dello schema analitico togliattiano sulla dirigenza comunista modenese e, più in generale, della convinzione comune alla letteratura accademica (21) e al personale politico e amministrativo dell'epoca secondo cui il vero motore dello sviluppo economico e del progresso tecnologico era la grande impresa, mentre alla piccola impresa era riservato un ruolo marginale, nei settori arretrati in cui non si era ancora formato un mercato nazionale, o negli spazi di mercato "interstiziali", di dimensione troppo ristretta per potere essere convenientemente sfruttati dalle grandi imprese che adottavano i metodi della produzione di massa (22). In questo quadro, una crescita industriale come quella che stava avvenendo a Modena, protagonista della quale era la piccola impresa, era vista come qualcosa di fragile e temporaneo, subalterno ai processi

in atto nel "triangolo industriale" e non in grado di reggersi sulle proprie gambe (23).

3. Nel 1968 il comune di Modena decise di procedere alla realizzazione di un terzo villaggio artigiano in località Torrazzi, a nord della città (24), nel quale, su un'area di 35 ettari, si insediarono, tra il 1969 ed il 1972, 124 aziende (25).

La creazione del villaggio artigiano del Torrazzi fu un provvedimento di emergenza, per comprendere le ragioni del quale è necessario fare riferimento alle decisioni adottate dal Consiglio comunale di Modena nel 1964 d 1965 che portarono alla costituzione di una entità comprensoriale con i comuni viciniori e all'adozione di un nuovo Piano regolatore generale (26).

Al neonato comprensorio venne affidato il compito di redigere un piano regolatore intercomunale. La sua elaborazione procedette però con lentezza, a causa delle difficoltà oggettive di definire uno strumento di pianificazione territoriale riferito ad una dimensione nuova rispetto al passato, alla inadeguatezza della legislazione urbanistica vigente riguardo alla effettiva possibilità di attuare le decisioni che fossero state assunte e al prorompere, alla fine degli anni sessanta, del dibattito concernente il ruolo del nuovo Ente regione, e alla opportunità di inserire il realizzando piano intercomunale nell'ambito di un più complessivo piano regionale di assetto territoriale.

Sta di fatto che per tutti gli anni sessanta, nonostante gli impegni presi al riguardo, non si riuscì a definire alcun piano regolatore comprensoriale.

Nel frattempo, il Consiglio comunale di Modena aveva approvato, nel 1965, un nuovo Prg, che sostituì quello del 1958, il cui impianto era stato travolto dall'impetuoso sviluppo della città negli anni del "miracolo economico". Il nuovo Prg si proponeva di correggere gli squilibri territoriali palesatisi nel corso dello sviluppo — concentrazione degli insediamenti produttivi lungo l'asse della via Emilia, accentramento delle attività direzionali nel centro storico e suo svuotamento delle funzioni residenziali — attraverso l'individuazione di assi attrezzati che attraversassero la città in direzione Nord-Sud, intesi non solo come strade ad alta velocità di scorrimento, ma anche e soprattutto con poli intorno ai quali ubicare nuovi centri direzionali, quartieri

residenziali, insediamenti produttivi, infrastrutture e servizi, superando lo schema radiocentrico del vecchio Prg del 1958 e collocandosi in una dimensione intercomunale e comprensoriale.

In questo quadro, il Prg del 1965 anticipava le scelte di fondo che avrebbero dovuto essere alla base del futuro piano comprensoriale. La previsione del fabbisogno di aree da destinarsi agli insediamenti residenziali e a quelli produttivi venne definita con riferimento ad un orizzonte temporale di tredici e cinque anni rispettivamente. Questa disparità era dovuta alla volontà di permettere una più opportuna individuazione di altre aree produttive all'interno del piano comprensoriale.

Il ritardo nell'elaborazione di quest'ultimo, e soprattutto la rapida crescita della costruzione di edifici industriali avutasi a Modena nella seconda metà degli anni sessanta (27), non prevista dagli amministratori locali, che comportò un notevole rialzo dei prezzi delle aree industriali, indussero l'Amministrazione comunale a dare vita ad un terzo villaggio artigiano.

Anche in questo caso l'obiettivo primario dell'operazione era il contenimento dei prezzi dei suoli edificabili; nessuna analisi venne fatta dagli amministratori comunali e dagli esponenti del ceto politico locale riguardo alla natura del processo che aveva causato una così rapida crescita dell'attività di costruzione di nuovi stabilimenti industriali. In secondo luogo, ci si proponeva di attuare un riequilibrio territoriale, trasferendo nel nuovo villaggio artigiano le aziende la cui sede era situata in zone classificate come residenziali dal Prg.

I villaggi artigiani a Reggio Emilia

1. Il primo villaggio artigiano a Reggio Emilia fu costituito solo tra il 1959 ed il 1960, su un'area di circa otto ettari in località Betonica, ad ovest della città. Furono ricavati 38 lotti, sui quali si insediarono altrettante aziende (28).

Nell'illustrare le finalità dell'iniziativa, gli amministratori locali sottolinearono innanzitutto i suoi caratteri sociali. In seguito ai licenziamenti attuati alle Officine Reggiane intorno alla metà degli anni cinquanta, numerosi ex operai avevano deciso di intraprendere un'atti-

vità in proprio (29). In questo modo, a Reggio Emilia erano sorte molte piccole aziende artigiane, situate spesso in locali inadeguati, quali vecchie stalle abbandonate, sottoscala e scantinati umidi, privi di aria e luce. La creazione del villaggio artigiano voleva essere una misura volta soprattutto a consentire migliori condizioni di vita e di lavoro a questa nuova cerchia di piccoli imprenditori.

Un secondo obiettivo che si perseguì fu di politica urbanistica. A Reggio Emilia era stato da poco approvato il Piano regolatore generale (30), che destinava la zona ad ovest della città all'espansione delle attività industriali.

La creazione del villaggio artigiano in località Betonica era vista come provvedimento volto alla realizzazione del Prg.

In terzo luogo, si mise in rilievo il contributo che l'iniziativa avrebbe potuto dare allo sviluppo delle attività industriali nel territorio comunale. A questo riguardo, la posizione del Pci reggiano era molto togliattiana: bisognava mettere gli artigiani in condizione di sistemarsi in locali adeguati, dove avrebbero potuto installare impianti più moderni, meccanizzare le aziende, poichè solo così essi avrebbero avuto qualche possibilità di sopravvivenza di fronte alla concorrenza delle grandi imprese (31).

Esaminando l'attività esercitata dalle 38 imprese che si insediarono al villaggio artigiano, si nota che nessuna di esse operava in concorrenza con la grande impresa: una produceva componenti oleodinamici, cinque erano laboratori di tornitura per conto-terzi, due eseguivano rettifiche meccaniche, due cromatura e nichelatura metalli, due costruzione di mobili metallici, tre verniciatura, una revisione macchine utensili, una lavorazione lamiera, e altre lavorazioni diverse per il mercato locale. Le piccole imprese sorte in quegli anni a Reggio Emilia, al contrario di quanto riteneva il Pci locale, eseguivano produzioni e lavorazioni complementari a quelle delle grandi imprese, e non erano in concorrenza con esse.

Accanto alla crisi delle Officine Reggiane, altri processi erano in atto in quegli anni nell'industria reggiana. Le altre aziende protagoniste della prima fase di industrializzazione a Reggio Emilia negli anni tra le due guerre — Lombardini, Ruggerini e Slanzi — si stavano specializzando nella produzione di motori agricoli e, contemporaneamente,

avevano incominciato a decentrare all'esterno, a piccole aziende artigiane, alcune lavorazioni e fasi del processo produttivo; in questo modo, si era creato lo spazio affinchè potessero operare laboratori specializzati di tornitura, rettifica, cromatura. ecc. Nello stesso tempo, analogamente a quanto stava accadendo a Modena, sorsero e si affermarono imprese nuove in comparti nuovi: motocoltivatori, oleodinamica, pompe, riduttori, macchine utensili, macchine spandiconcime e spandiletame, ecc. (32).

Il Villaggio Artigiano della Betonica diede certamente un supporto importante allo sviluppo dell'industria reggiana negli anni del "miracolo economico"; esso fu però concepito più come un provvedimento di politica sociale e di politica urbanistica che di politica industriale. Inoltre, le considerazioni fatte dagli amministratori dell'epoca sul ruolo che esso avrebbe potuto avere per favorire l'espansione dell'attività industriale erano basate su un modello di piccola impresa che non corrispondeva alla realtà della piccola impresa reggiana.

2. La vera svolta in direzione di un intervento organico degli Enti locali reggiani nella gestione delle aree per gli insediamenti produttivi avvenne alla fine degli anni sessanta. Nel 1967 il comune di Reggio Emilia, l'Amministrazione provinciale e la locale Camera di commercio costituirono una società per azioni denominata "Allestimento Aree Industriali" (33), avente lo scopo di acquistare aree nella zona idonee all'insediamento di attività industriali, artigianali, commerciali e di servizio nei comuni del Comprensorio urbanistico di Reggio Emilia (34), e provvedere alla loro urbanizzazione, lottizzazione e vendita.

Nell'ottobre 1968 la società acquisto una vasta area di oltre 80 ettari di superficie — ai quali si aggiunsero, alcuni mesi dopo, altri 37 ettari, contigui ai precedenti — in località Villa Mancasale, a nord della città, per dare vita a quella che sarebbe diventata la più grande zona industriale di Reggio Emilia (35).

L'area destinata ad accogliere la nuova zona industriale fu suddivisa in quattro comparti. Il piano di lottizzazione dei primi due comparti fu definito subito, in modo da iniziare al più presto la vendita delle aree; per il terzo ed il quarto comparto, invece, si sarebbe proceduto solo dopo che l'allocazione dei lotti dei primi due comparti fosse stata

portata a termine.

Nei primi due comparti, su una superficie di 44 ettari, si insediarono, tra il 1969 ed il 1974, 102 aziende, mentre nel terzo e quarto comparto, su una superficie di 43 ettari, si insediarono tra il 1975 ed il 1978, 92 imprese (36).

La costituzione della società "Allestimento Aree Industriali" e la creazione della zona industriale a Villa Mancasale si sono rivelate provvedimenti di politica industriale di notevole efficacia a sostegno dello sviluppo del distretto industriale di Reggio Emilia negli anni settanta.

Esse, però, non furono intraprese, alla fine degli anni sessanta, sulla base di un'analisi del processo di sviluppo della industria reggiana verificatasi nel periodo nel periodo precedente e delle sue prospettive per il futuro. Una riflessione organica al riguardo non fu mai condotta, e neppure avviata o tentata, in Consiglio comunale.

Il varo di queste due iniziative scaturì, invece, dalla ravvisata necessità di fare qualcosa di fronte all'accresciuta domanda di aree da parte di una categoria ritenuta dall'amministrazione locale, o dai partiti che la componevano, proprio alleato strategico, e soprattutto dal perseguimento degli obiettivi di politica urbanistica fissati dal nuovo Prg approvato alla fine del 1967 (37).

Analogamente a quanto accaduto a Modena, il vecchio Prg del 1958, basato su uno schema radiocentrico, tipico della città pre-industriale, era stato travolto dall'impetuosa crescita della città negli anni del "miracolo economico".

Si era determinata la esigenza di una specializzazione nell'uso del territorio, delimitando zone omogenee in funzione della loro destinazione.

In questo quadro, anche al fine di decongestionare l'asse della via Emilia, lungo il quale avevano teso a concentrarsi le unità produttive di più recente costituzione, il nuovo Prg indicava di destinare agli insediamenti industriali la zona a nord della città.

La creazione della zona industriale a Villa Mancasale fu, quindi, concepita soprattutto come una iniziativa volta a dare attuazione al Prg, ai fini di una più equilibrata gestione del territorio e del contenimento del prezzo delle aree edificabili.

Le posizioni della sinistra sindacale sul decentramento produttivo e la risposta del Pci

1. Tra la fine degli anni sessanta e l'inizio degli anni settanta assunse notevole rilevanza il ricorso, da parte delle grandi imprese, al decentramento produttivo, alla pratica, cioè, di commissionare all'esterno, generalmente a piccole imprese, lavorazioni e fasi del processo produttivo precedentemente svolte all'interno.

Nella sinistra si aprì un intenso dibattito su questo fenomeno, che portò alcuni settori del sindacato a propugnare una visione del ruolo delle piccole imprese diversa dibersa dal modello togliattiano.

2. In Emilia Romagna, la riflessione del sindacato sul decentramento produttivo ebbe il suo momento più importante in un convegno tenutosi a Bologna all'inizio del 1972 (38).

La relazione di apertura, affidata a Claudio Sabattini, sostenne le nuove posizioni maturate nella sinistra sindacale. Il ragionamento era il seguente: le grandi imprese, di fronte agli aumenti salariali, alle maggiori rigidità nell'impiego della forza-lavoro e, più in generale, all'accresciuto potere del sindacato, conseguenti alle lotte operaie dell'autunno caldo, reagivano non cercando di recuperare competitività attraverso nuovi investimenti per ammodernare e ristrutturare gli impianti, ma decentrando quote crescenti di valore aggiunto a piccole imprese e ad aziende artigiane, che disponevano di tecnologie arretrate, ma riuscivano a pagare salari più bassi e a imporre ritmi di lavoro più intensi, dal momento che al loro interno il sindacato era debole. Inoltre, nel corso del tempo di divario tecnologico tra grandi e piccole imprese era destinato ad accrescersi, poichè queste ultime lavoravano in genere per un solo committente, che imponeva loro il proprio prezzo. In questo modo, le grandi imprese schiacciavano i profitti delle piccole, privandole delle risorse necessarie per ammodernare le loro attrezzature produttive. In definitiva, con il concentramento produttivo si era creata una vasta fascia di piccole aziende, tecnologicamente arretrate, caratterizzate da un forte sfruttamento dei lavoratori che vi erano occupati e dipendenti completamente dalle grandi imprese da cui ricevevano gli ordinativi.

Nell'analisi della sinistra sindacale, a differenza che in Togliatti, grandi e piccole imprese non producevano beni omogenei, ma complementari, e non erano in concorrenza tra loro per il controllo del mercato. Il compito delle piccole imprese era, invece, di esercitare lo sfruttamento dei lavoratori per conto delle grandi.

Una tale interpretazione del rapporto tra grandi e piccole imprese implicava una riconsiderazione della politica delle alleanze che la classe operaia avrebbe dovuto perseguire. Da un lato, sarebbe stato possibile riproporre la tradizionale alleanza tra i lavoratori e i piccoli imprenditori, dal momento che entrambe le categorie avevano interesse a ridurre il potere dei grandi gruppi oligopolistici e a favorire la qualificazione delle imprese minori; dall'altro, però, si sarebbe potuto sostenere che la collaborazione con i ceti piccolo-imprenditoriali era impossibile, dal momento che era interesse della classe operaia opporsi a qualsiasi forma di agevolazione a favore delle piccole aziende, il cui vero beneficiario sarebbe stato, in realtà, la grande impresa.

3. La reazione della dirigenza del Pci di fronte all'attacco al modello togliattiano e alla politica delle alleanze che ne derivava non si fece attendere.

In Emilia Romagna, venne organizzato un convegno economico regionale del partito, tenuto nel dicembre 1972 a Parma (39). Esso costituì il primo momento di riflessione complessiva del Pci sulle trasformazioni economiche e sociali verificatesi nella regione a partire dalla seconda metà degli anni cinquanta, finalizzato non solo a controbattere le posizioni della sinistra sindacale, ma anche a definire le linee sulle quali basare gli interventi di politica economica del neocostituito governo regionale (40).

La relazione di apertura del convegno fu tenuta da Sergio Cavina, segretario regionale del partito. Venne inoltre presentato un documento preparatorio, elaborato dall'Ufficio di segreteria del comitato regionale del partito.

Al convegno di Parma il Pci prese finalmente atto del rapido processo di industrializzazione verificatosi in Emilia Romagna nel quindicennio precedente, protagonista del quale era stata la piccola e media impresa, che aveva "manifestato una vitalità enorme" (41).

Pur riconoscendo l'esistenza di casi di autentica subordinazione, si affermò che in generale le piccole imprese avevano saputo essere dinamiche, dotarsi delle tecnologie avanzate, inventare nuovi prodotti e innovare quelli esistenti, inserirsi sul mercato nazionale e anche internazionale.

Il modello di piccola impresa individuato dal Pci era radicalmente diverso da quello della sinistra sindacale. Si trattava, però, di una piccola impresa singola, che produceva beni finali e integrata verticalmente, l'idea di distretto era del tutto assente dall'analisi. Non si condusse alcun approfondimento riguardo alle relazioni esistenti tra le imprese specializzate in fasi complementari di uno stesso processo produttivo e sul loro significato ai fini di una corretta comprensione della natura e delle esigenze di intervento di un sistema industriale così strutturato. E questo proprio mentre da alcuni anni nell'industria emiliano-romagnola era in atto un forte processo di disintegrazione verticale (42), che aveva portato al sorgere di numerose imprese specializzate in produzioni e lavorazioni particolari, dando vita a veri e propri distretti industriali.

L'operazione che si compì fu, insomma, di riportare lo sviluppo industriale emiliano-romagnolo all'interno dello schema analitico togliattiano. L'industrializzazione della regione era considerata ancora fragile, dal momento che si continuava a ritenere che esistesse una competizione tra grandi e piccole imprese per la conquista del mercato, nella quale le prime erano comunque avvantaggiate sulle seconde.

In questa ottica, il partito doveva battersi per una programmazione economica volta a promuovere una nuova qualità dello sviluppo, a fare sì che le piccole imprese potessero crescere e diventare grandi. Bisognava agire per rimuovere gli ostacoli che impedivano alle piccole imprese di diventare grandi e di competere alla pari con i monopoli/oligopoli: l'accesso al credito, la capacità di tenere il passo con i ritmi sempre più rapidi della innovazione tecnologica, il controllo del mercato, la disponibilità di aree attrezzate a buon mercato sulle quali insediarsi.

Questo era il terreno sul quale il partito doveva muoversi sul quale consolidare e rilanciare l'alleanza tra la classe operaia e i ceti medi produttivi.

4. Il modello di piccola impresa definito al convegno di Parma sembra essere il punto di riferimento analitico al quale furono ispirati negli anni settanta gli interventi a sostegno dell'attività industriale attuati dall'amministrazione regionale e dagli altri enti locali territoriali guidati dal Pci.

Le principali iniziative di politica industriale intraprese dalla regione furono l'approvazione di alcune leggi regionali per la concessione di crediti agevolati alle imprese artigiane (43) e la creazione dell'Ervet (Ente Regionale per la Valorizzazione Economica del Territorio), con compiti di studio della realtà economica regionale e di promozione di iniziative rivolte all'allestimento di nuove aree attrezzate per gli insediamenti industriali (44). Aiutare le "piccole" imprese a divenire "grandi" fu inoltre, uno degli obiettivi principali del primo Piano regionale di sviluppo, varato alla fine del decennio (45), per il cui perseguimento si indicava di affiancare ad esse "strutture associative che facilitino l'aggiornamento tecnico imposto dalle esigenze di competitività internazionale, organizzino l'acquisto e la vendita di materie prime e di prodotti finiti per l'artigianato e per le piccole e medie imprese, favoriscano la razionalizzazione delle aziende" (46).

In questo contesto, anche le scelte delle amministrazioni comunali per l'apprestamento di aree attrezzate per gli insediamenti produttivi incominciarono ad essere concepite come iniziative consapevoli di politica industriale (47).

La "diversità positiva"

1. L'idea che l'Emilia Romagna presentasse, nel suo insieme, condizioni socio-economiche atipiche, una "diversità positiva" rispetto al quadro nazionale, cominciò a farsi strada nel Pci all'inizio degli anni settanta.

Una prima riflessione sull'argomento fu condotta dal sindaco di Modena Germano Bulgarelli nel 1973 (48). Egli individuò le componenti più significative della "diversità positiva" "nel mercato del lavoro, nell'andamento produttivo, nell'organizzazione dei servizi di natura economico sociale, nella dinamica degli interventi produttivi e degli

impegni sociali, nel carattere dei rapporti sociali e politici, nello sviluppo della vita civile e nel ruolo svolto dagli Enti locali" (49).

2. Un approfondimento del concetto di "diversità positiva" venne nel 1978 da Lanfranco Turci, presidente della giunta regionale dell'Emilia Romagna (59), nel contesto del dibattito sulla piccola impresa suscitato dalla pubblicazione del libro di Arnaldo Bagnasco "Tre Italie" (51).

L'idea di Bagnasco è che, in seguito al decollo industriale delle regioni nord-orientali e centrali del paese avvenuto a partire dagli anni sessanta, l'immagine dell'economia italiana non poteva più essere ricondotta al tradizionale dualismo Nord-Sud, ma era divenuta più articolata. Le regioni di nuova industrializzazione costituivano ormai una realtà socio-economica omogenea, una sorta di "Terza Italia" o "Italia di mezzo", distinta sia dal Triangolo Industriale che dal Sud arretrato. Le regioni della "Terza Italia" erano caratterizzate, rispetto a quelle del Triangolo Industriale, da una maggiore incidenza delle imprese di piccole dimensioni, operanti in settori tradizionali o interstiziali, da una più bassa produttività del capitale e del lavoro e da un reddito pro-capite meno elevato. Questi fattori indicavano l'esistenza di un effetto di dominanza del Triangolo Industriale nei confronti della "Terza Italia", che, in questo modo, costituiva una sorta di periferia delle regioni di più antica industrializzazione. In altre parole, per Bagnasco lo sviluppo regionale italiano è riconducibile alla teoria dei ciclo del prodotto, con lo spostamento dei settori tradizionali o maturi verso le regioni nord-orientali e centrali del paese, e la progressiva specializzazione del Triangolo Industriale nei settori più avanzati e a più elevato contenuto di valore aggiunto (52).

Sulla base di una riflessione comune al gruppo dirigente regionale — si pensi alla riflessione di Renato Zangheri e Guido Fanti su Bologna — Turci, in questa fase, utilizzò il modello di piccola impresa delineato dal Pci al convegno di Parma per criticare la tesi di Bagnasco circa il ruolo periferico delle regioni della "Terza Italia" e per precisare meglio in che cosa consistesse la "diversità positiva" dell'Emilia Romagna. Turci affermò che "con la diversità positiva non ci riferiamo solo alle diversità storicamente più consolidate che sono

nella diffusione dei servizi sociali, civili e culturali, nell'organizzazione policentrica del territorio, nella qualità della vita politica e sociale... ma anche e soprattutto alla tenuta economica della regione ... Ai propugnatori superficiali delle tesi di una piccola e media impresa sommersa nel lavoro nero, aggrappata agli spazi residuali o interstiziali concessi dalla grande impresa nazionale e multinazionale... si contrappone non solo la tenuta, ma altresì il dinamismo, la capacità di risposta e di innovazione di queste imprese sul mercato interno e internazionale" (53).

In tal modo, il Pci allargò il concetto di diversità positiva dell'Emilia Romagna rispetto alle formulazioni iniziali sostenendo che essa derivava non solo dalla situazione socio-politica, ma anche economica della regione.

3. Il momento più innovativo dell'elaborazione del Pci emiliano-romagnolo sulle problematiche dello sviluppo dell'economia e della società regionali, con il superamento dello schema teorico togliattiano ed il definitivo compimento del concetto di diversità positiva, fu, all'inizio degli anni ottanta, lo sforzo di analisi, che portò alla definizione del secondo piano regionale di sviluppo 1982-1985 (54), protagonisti principali del quale furono ancora Turci, riconfermato nel 1980 alla guida della giunta regionale, e Bulgarelli, passato da sindaco di Modena ad assessore regionale alla programmazione.

Il ragionamento del piano partiva dalla constatazione che il sistema industriale emiliano-romagnolo era stato, negli anni settanta, uno dei più dinamici in Italia. Esso proseguiva ribadendo che la realtà dell'economia emiliano-romagnola non poteva essere ricondotta al modello della "Terza Italia", ma sulla base di argomentazioni nuove e più incisive rispetto a quelle adottate nel 1978. Adesso veniva affermato che "in teoria le aree centrali si distinguono da quelle periferiche per un più elevato reddito procapite, una relativa specializzazione nei settori moderni ad elevato valore aggiunto, un'alta incidenza delle spese di ricerca e sviluppo sul reddito regionale, una consistente presenza di unità produttive di dimensioni maggiori. Se dalla teoria si passa ad un confronto, ad esempio, fra l'Emilia e la Lombardia, parecchie distinzioni, ad eccezione dell'ultima, sfumano... In definitiva, resta

una caratteristica soprattutto che continua a distinguere nettamente l'Emilia Romagna dal Triangolo Industriale: la forte frammentazione dell'apparato produttivo. Il significato in termini strutturali di questa frammentazione e le sue conseguenze sulla possibilità di qualificare ulteriormente le capacità tecniche ed organizzative delle imprese sfuggirebbero, però, se non si tenesse conto del fatto che si sono formate sul territorio regionale delle aree dotate di proprie connessioni interne, di specializzazioni integrate, di una organizzazione a sistema: i distretti industriali..." (55).

È immediatamente evidente il significato profondamente innovativo dell'analisi sopra riportata rispetto alle precedenti posizioni del Pci: per la prima volta il concetto di distretto industriale entrava a far parte del bagaglio analitico del partito, o almeno della sua dirigenza regionale, rompendo con il vecchio schema togliattiano, e si prendeva atto del fatto che lo sviluppo industriale emiliano-romagnolo era avvenuto sulla base di questa forma di organizzazione del processo produttivo.

L'analisi continuava sostenendo che i buoni risultati ottenuti dai distretti industriali erano stati raggiunti in un contesto che stava subendo rapide trasformazioni: la crisi che aveva colpito i grandi gruppi negli anni settanta non poteva essere considerata irreversibile, inoltre, la linea di sviluppo a basso contenuto di capitale fisso che aveva caratterizzato il sistema emiliano non sembrava riproponibile a fronte di innovazioni tecnologiche radicali quali l'introduzione dell'elettronica nel processo produttivo. In questo contesto, la capacità dei distretti industriali di rispondere positivamente alle sfide degli anni a venire era subordinata alla soluzione di alcuni punti nodali. Le imprese emiliano-romagnole necessitavano, innanzitutto, di compiere un salto qualitativo dal punto di vista organizzativo e manageriale. In secondo luogo, vi era il problema della ricerca scientifica e tecnologica; benché i distretti avessero dimostrato una capacità innovativa non trascurabile, le grandi ondate di scoperte scientifiche di base ed applicate stavano aprendo uno spettro estremamente ampio di potenzialità tecnologiche innovative ed erano, pertanto, destinate ad aumentare le difficoltà per le piccole imprese di individuare la direzione delle spinte innovative e di operare selezioni economicamente efficienti. Infine, un terzo nodo particolarmente rilevante per la industria emiliano-romagnola era ancora rappre-

sentato dai suoi rapporti con il sistema creditizio e finanziario. L'apparato produttivo locale sarebbe stato in grado di affrontare e risolvere positivamente questi punti nodali sui quali si sarebbe giocata la alternativa tra crisi e sviluppo, solo se supportato da un forte intervento del governo regionale, che avrebbe dovuto abbandonare la concezione di una programmazione onnicomprensiva, che aveva ispirato la redazione del primo programma regionale di sviluppo, e adottare un approccio per progetti (56).

4. La risposta ai problemi sopra esposti fu individuata dalla amministrazione regionale nel dare vita ad un nuovo tipo di intervento di politica industriale, per la prima volta specificamente mirato alle esigenze dei distretti industriali, da affiancare alle manovre sulle aree per gli insediamenti produttivi: la creazione di centri di servizi reali alle imprese.

Dal momento che le imprese dei distretti industriali, a causa delle loro ridotte dimensioni, spesso non erano in grado di svolgere alcune funzioni imprenditoriali che stavano diventando sempre più importanti — fare fronte alle spese di una impegnativa ricerca applicata, condurre analisi sull'andamento dei mercati, giudicare sui vantaggi e gli svantaggi comparati di macchinari altamente sofisticati, superare i problemi dovuti alle difficili procedure per l'omologazione dei prodotti sui mercati esteri — la regione Emilia Romagna decise di promuovere la costituzione di appositi centri che offrissero alle imprese tali servizi (57).

Tra il 1980 ed il 1988 sono stati costituiti in Emilia Romagna, in aggiunta al Centro Ceramico, operante sin dal 1976, nove centri di servizi (58), con la partecipazione della regione attraverso l'Ervet, delle associazioni imprenditoriali e, in alcuni casi, degli istituti di credito.

Oltre il modello o fine del modello?

1. Il Pci emiliano-romagnolo non ha finora condotto una riflessione adeguata sulle trasformazioni avvenute nel sistema economico regionale

nel corso degli anni ottanta. Questo fatto appare particolarmente grave nella prospettiva del mercato unico europeo nel 1992.

Dall'esame delle prese di posizione assunte da diversi dirigenti del partito sull'argomento, emerge l'esigenza di punti di vista diversi.

2. Da un lato vi è chi è convinto che, nonostante la ripresa avuta dalla grande impresa negli anni ottanta ed il passaggio di alcune importanti imprese locali sotto il controllo di grandi gruppi nazionali e multinazionali, i distretti industriali siano ancora un sistema vitale di organizzazione del processo produttivo (59). Secondo questa interpretazione, se negli ultimi anni in Emilia Romagna si sono creati nuovi rapporti tra le imprese, si sono modificati alcuni assetti proprietari e vi è stato l'ingresso di grandi gruppi nazionali ed internazionali, il distretto industriale ha retto e ha saputo adeguarsi a questo grado più elevato di interpretazione con le altre imprese. I processi di internazionalizzazione sono necessari, ma vanno guidati e fanno insorgere questioni nuove: la necessità di disporre di strumenti creditizi più moderni. l'esigenza di sapersi collegare con il circuito di produzione della innovazione radicale, compiere un salto di qualità nelle relazioni commerciali. In una realtà siffatta, "i margini per una regolazione localistica dello sviluppo si sono ridotti o chiusi e in questo senso non è più la diversità positiva il punto traente. Bisogna ridefinire gli assi portanti non del modello, ma dell'Emilia Romagna come sistema aperto all'Europa... Mettersi dal punto di vista della regione come sistema, che dialoga con una scala superiore di problemi, è la risposta più efficace in una realtà policentrica come quella dell'Emilia Romagna, ed è anche uno stimolo forte al dinamismo delle imprese, alla predisposizione delle reti materiali e immateriali che sostengono la imprenditoria diffusa nel suo sforzo di qualificazione e competizione" (60). Considerare l'Emilia Romagna come sistema parte di un sistema più ampio, l'Europa, e la necessità di orientare le politiche locali e regionali verso la connessione con questo sistema più ampio significa, essere oltre il modello Emilia così come esso si è storicamente configurato, oltre la fase diffusiva dello sviluppo.

3. Dall'altro lato, ci è chi afferma il contrario, cioè che le imprese

emiliano-romagnole non sono in grado di reggere la sfida della globalizzazione dei mercati e della competizione sempre più intensa sui mercati internazionali (61). Le ragioni della debolezza dell'apparato produttivo locale vengono individuate nella scarsa ricettività nei confronti dell'innovazione tecnologica e nell'incapacità delle imprese di acquisire dimensioni maggiori, a causa della mancanza di risorse adeguate e della cultura individualistica ed accentratrice degli imprenditori. Il passaggio di alcune delle imprese più importanti dei distretti emiliani-romagnoli nelle mani dei grandi gruppi deve, pertanto, essere visto come l'inizio di un processo più ampio ed irreversibile, destinato con ogni probabilità a sfociare in un'autentica "colonizzazione" dell'Emilia, con il trasferimento fuori dalla regione dei centri decisionali dell'economia locale. In altre parole, il modello Emilia è finito, ed il compito delle politiche regionali e locali deve essere gestire e attutire un declino ormai inevitabile.

Questo punto di vista sembra largamente diffuso tra quanti sempre rimasti legati all'idea marxiana e togliattiana della superiorità della grande impresa (62). È un dibattito aperto, i cui sviluppi meritano un'attenzione particolare.

Note

1. S. Brusco, *The Emilian model: productive decentralization and social integration*, in "Cambridge Journal of Economics", VI (1982), n. 6. Sul concetto di distretto industriale si veda anche G. Becattini, *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, 1987; G. Becattini, *Riflessioni sul distretto industriale marhalliano come concetto socio-economico*, in "Stato e Mercato", IX (1989), n. 25; C.F. Sabel, J. Zeitlin, *Historical Alternatives to Mass Production. Markets and Technology in Nineteenth-Century Industrialization*, in "Past and Present", XXXIV (1985), n. 108.
2. S. Brusco-M. Pezzini, *Small-scale enterprise in the ideology of the Italian Left*, in *Industrial Districts and Inter-firmcooperation in Italy*, International Institute for Labour Studies, Geneva, 1990, p. 146.
   La posizione di Togliatti sul ruolo delle piccole imprese fu espressa per la prima volta in un comizio tenuto nel 1946 a Reggio Emilia (cfr. P. Togliatti, *Ceto medio e Emilia rossa*, in *Politica nazionale ed Emilia rossa*, Roma, 1974).
3. S. Brusco-M. Pezzini, *Small-scale enterprise*, cit., p. 148.
4. Ivi, p. 147, pp. 11-12.
5. La decisione di dare vita al Villaggio Artigiano della Madonnina fu approvata dal Consiglio comunale di Modena, all'unanimità, con delibera 16-6-1953, n. 97.
6. Si veda S. Brusco-E. Righi, *Enti locali, politica ed industria e consenso sociale: l'esperienza di Modena*, in S. Brusco, *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, 1989.
7. Il Piano di ricostruzione della città di Modena venne approvato dal ministero dei Lavori Pubblici con D. M. del 2.9.1948.
8. Archivio storico del comune di Modena, comune di Modena, Atti del Consiglio comunale di Modena, 1953, sedute del 6 e 16 giu., oggetto n. 97.
9. Alfeo Corassori (1902-1965), comunista, fu sindaco di Modena dal 1945 al 1962.
10. Archivio storico del comune di Modena, comune di Modena, Atti del Consiglio comunale di Modena, 1953, seduta del 16 giu., oggetto n. 97. Conclusioni del sindaco Alfeo Corassori.
11. Si veda S. Brusco, *Small Firms and Industrial Districts. The Experience of Italy*, in *New Firms and Regional Development in Europe*, a cura di D. Keeble-E. Wever, London, 1986, p. 185.
12. Quanto sostenuto da Corassori nel dibattito consiliare sul progetto di creazione del Villaggio Artigiano della Madonnina non significa che le posizioni di Togliatti non fossero ben radicate nel Pci modenese. Si può, a questo proposito, ricordare come il licenziamento di 248 lavoratori attuato dalla Fiat di Modena nel set. 1955 fu interpretato dal segretario della federazione modenese del Pci, Silvio Miana come una manifestazione della presunta tendenza dei monopoli alla smobilitazione (cfr. "L'Unità", 25.9.1955).
13. Sulla formazione del mercato nazionale si veda E. Sereni, *Capitalismo e mercato nazionale in Italia*, Roma, 1966.
14. Si veda S. Brusco-C.F. Sabel, *Artisan Production and Economic Growth*,

in *The Dynamics of Labour Market Segmentation*, a cura di F. Wilkinson, London, 1981.

15. La creazione del quartiere organico a Saliceto Panaro fu decisa del Consiglio comunale di Modena con delibera unanime 26.6.1962, n. 108.
16. S. Brusco-E. Righi, *Enti locali*, cit., p. 437.
17. Il primo Prg di Modena negli anni del secondo dopoguerra fu approvato dal Consiglio comunale, all'unanimità, con delibera 4.7.1958, n. 195.
18. Nel periodo 1961-63 Modena ebbe un tasso medio di immigrazione netta superiore persino a quelli di Milano e Torino (A. Rinaldi, *Materiali, temi e ipotesi per una storia di Modena dal 1955 al 1964*, tesi di laurea, Università di Modena, Facoltà di Economia e commercio, a.a. 1987-88, p. 5).
19. Archivio del protocollo generale del comune di Modena, Atti del Consiglio comunale, seduta 18.7.1961, oggetto n. 306, intervento di Rubes Triva.
20. Tra il 1951 ed il 1961 gli addetti all'agricoltura in provincia di Modena diminuirono da 135.581 a 80.325 unità (dal 56 per cento al 34 per cento della popolazione attiva), mentre gli addetti all'industria aumentarono da 59.835 a 95.324 unità (dal 25 per cento al 41 per cento della popolazione attiva) (Istat, *Censimento generale della popolazione*, Roma, 1951, 1961). Il comune capoluogo fu, insieme con Carpi e Sassuolo, il polo motore del decollo industriale della provincia.
21. Si vedano ad esempio V. Lutz, Italy. *A Study in Economic Development*, London, 1961; P. Sylos Labini, *Oligopolio e progresso tecnico*, Torino, 1962; E. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1959.
22. Per una critica a queste teorie, si veda S. Brusco, *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*, Bari, 1975; S. Brusco, *The Emilian model*, cit.; C.F. Sabel, *Work and Politics. The Division of Labour in Industry*, Cambridge, Mass., 1982, C.F. Sabel-J. Zeitlin, *Historical Akternatives*, cit.
23. Questa posizione venne sostenuta esplicitamente dal segretario provinciale della Cgil di Modena, Pierino Menabue, nella sua relazione al VII congresso della locale Camera del Lavoro (Archivio CCdL di Modena, Pierino Menabue, Relazione al VII Congresso Provinciale della CCdL di Modena, Modena, 11-14.3.1965, ciclostilato).
24. La realizzazione di un terzo villaggio artigiano in località Torrazzi fu decisa dal Consiglio comunale di Modena con delibera unanime 18.11.1968, n. 601.
25. S. Brusco-E. Righi, *Enti locali*, cit., p. 437.
26. La costituzione del comprensorio di Modena (comprendente i comuni di Modena, Campogalliano, Soliera, Bomporto, Bastiglia, Ravarino, Nonantola, Castelfranco Emilia, San Cesario sul Panaro e Castelnuovo Rangone) autorizzata dal ministero dell'Interno con D.M. 21.4.1966 n. 227/Div. 23a, che accolse la richiesta formulata dal comune di Modena con delibera consiliare 13.4.1964, n. 139. Il nuovo Prg di Modena fu approvato all'unanimità dal Consiglio comunale con delibera 20.12.1965, n. 795.
27. A Modena si realizzarono edifici industriali per un volume di 205.000 mc nel 1965, 195.000 mc nel 1966 e 526.247 mc nel 1967. Nel 1967, inoltre, furono progettati 905.000 mc di opere relative ad installazioni produttive

(Archivio del protocollo generale del comune di Modena, Atti del Consiglio Comunale, seduta del 18.11.1968, oggetto n. 601, Relazione dell'assessore ai lavori pubblici Germano Bulgarelli).

28. La realizzazione del Villaggio Artigiano della Betonica fu decisa dal Consiglio comunale di Reggio Emilia con delibera unanime 3.3.1959, n. 123. Il piano di lottizzazione fu approvato, sempre all'unanimità, con delibera 31.5.1960, n. 426.
29. Su questo punto si veda S. Brusco-A. Baldassarre, *Struttura e sviluppo dl un distretto industriale: la meccanica agricola a Reggio Emilia*, Reggio Emilia, 1983.
30. Il primo Piano regolatore generale di Reggio Emilia nel secondo dopoguerra fu approvato dal Consiglio comunale con delibera unanime 18.7.1958, n. 838s.
31. Archivio del protocollo generale del comune di Reggio Emilia, Atti del Consiglio comunale, seduta del 18.12.1958, oggetto n. 872, intervento di Bruno Rovatti.
32. S. Brusco-A. Baldassarre, *Struttura*, cit.
33. La decisione di dare vita a detta società fu approvata dal Consiglio Comunale di Reggio Emilia con delibera unanime 31.7.1967, n. 692. La società fu costituita formalmente con atto notaio Arrigo Manghi in data 4.5.1968, n. 10.524 rep., omologato dal tribunale di Reggio Emilia con decreto 28.5.1968 depositato presso la cancelleria del tribunale l'11.6.1968 al n. 3.322 reg. d'ord. n. 4.980 reg. società. Il capitale sociale fu suddiviso nella misura del 30 per cento al comune di Reggio Emilia, 30 per cento all'Amministrazione provinciale e 40 per cento alla Camera di commercio.
34. Il Comprensorio urbanistico di Reggio Emilia fu costituito nel 1966. Esso riunì i comuni di Reggio Emilia, Albinea, Bagnolo in Piano, Bibbiano, Cadelbosco di Sopra, Campegine, Castelnuovo di sotto, Cavriago, Gattatico, Montecchio Emilia, Quattro Castella, Rubiera, Sant'Ilario d'Enza, San Paolo d'Enza e Vezzano sul Crostolo.
35. Archivio del protocollo generale del comune di Reggio Emilia, Atti del Consiglio comunale, seduta del 14.4.1970, oggetto n. 486, Relazione dell'assessore ai lavori pubblici Amus Fontanesi.
36. Archivio di deposito del comune di Reggio Emilia, t. 11, r. 6, f. 36.
37. Il nuovo Prg di Reggio Emilia, fu approvato all'unanimità dal Consiglio comunale con delibera 22.12.1967, n. 1.268.
38. Gli atti di questo convegno sono stati pubblicati (Fiom, Fim, Uilm dell'Emilia Romagna (a cura di), *Convegno piccole e medie aziende metalmeccaniche, industriali e artigiane*, Bologna, 1972).
39. Anche gli atti di questo convegno sono stati pubblicati (Pci, *I comunisti e l'economia dell'Emilia Romagna*, Bologna, 1973).
40. La prima giunta regionale dell'Emilia Romagna, presieduta da Guido Fanti, insediatasi nel 1970, fu un bicolore Pci-Psiup.
41. E. Peggio, *Intervento al convegno economico regionale del Pci*, Parma, 11-12.12.1973, in Pci, *I comunisti*, cit. p. 132.
42. Sui processi di disintegrazione verticale verificatisi in Emilia Romagna tra la fine degli anni sessanta e l'inizio del decennio successivo si veda V. Capecchi, *Ristrutturazione e organizzazione del lavoro nelle fabbriche*

metalmeccaniche bolognesi, in "Inchiesta", V (1975), n. 19 e S. Brusco-E. Giovannetti-W. Malagoli, *La relazione tra dimensione e saggio di sviluppo nelle imprese industriali: una ricerca empirica*, Modena, 1979.

43. Si trattò della L.R. 3.4.1973, n. 19 e della L.R. 28.2.1975, n. 13, sostituita in seguito dalla L.R. 29.5.1979, n. 15.
44. L'Ervet è stato costituito nel dicembre 1973 come società per azioni. Il capitale sociale è ripartito tra la Regione Emilia Romagna, che ne detiene la maggioranza, da istituti bancari e dall'Unioncamere.
45. Il primo Piano Regionale di Sviluppo venne definito in due momenti successivi: il "Quadro di Riferimento", approvato dal Consiglio regionale il 28.7.1978, e il "Piano poliennale degli interventi regionali 1979-1981", approvato l'8.3.1979.
46. Regione Emilia Romagna, *Programma regionale di sviluppo: quadro di riferimento e piano poliennale degli interventi 1979-1981*, Bologna, 1979, p. 38.
47. È utile riportare, anche questa volta, le esperienze dei comuni di Modena e Reggio Emilia.
    A Modena, con delibera 25.5.1973, n. 262, il Consiglio comunale approvò unanime il piano di assetto territoriale e di sviluppo economico del comprensorio, che consentì una gestione coordinata delle aree industriali a livello intercomunale, tenendo conto, accanto alle esigenze delle piccole imprese e degli artigiani, anche di quelli delle aziende più grandi.
    Furono definiti degli strumenti di intervento diversi per le zone riservate alle grandi imprese e per i villaggi artigiani. Per la gestione delle aree destinate agli insediamenti delle grandi imprese — definite come quelle che richiedevano lotti di più di 3000 mq di superficie — fu creata una struttura nuova, il Consorzio per le aree produttive, che associò gli undici comuni del comprensorio. Su iniziativa del Consorzio furono create cinque zone industriali, tre delle quali situate fuori del comune capoluogo, per favorire un riequilibrio degli insediamenti industriali all'interno del comprensorio. La gestione delle aree destinate alle imprese più piccole fu affidata, invece, ai singoli comuni.
    Il piano di assetto territoriale e di sviluppo economico e sociale fu il primo intervento di politica industriale degli Enti locali modenesi consapevolmente inteso come tale, finalizzato a "modificare non solo quantitativamente, ma anche qualitativamente il processo di sviluppo economico, rilanciare gli investimenti produttivi e collocare l'azione amministrativa pubblica in un quadro rigoroso di serietà ed efficacia" (Archivio del protocollo generale del comune di Modena, Atti del Consiglio comunale, seduta del 25.5.1973, oggetto n. 262, Relazione del sindaco Germano Bulgarelli.
    A Reggio Emilia la nuova concezione della politica dell'apprestamento delle aree per gli insediamenti industriali si materializzò con una modifica dello statuto della società "Allestimento Aree Industriali", che nel 1973 ne estese l'ambito di intervento all'intero territorio provinciale, al fine di promuovere lo sviluppo delle zone depresse della bassa pianura e della montagna, e nella definizione del piano di lottizzazione del terzo e quarto comparto della zona industriale di Villa Mancasale, che prestò maggiore attenzione alle specifiche esigenze dei diversi tipi di imprese.

All'interno dell'area, infatti, si individuarono tre zone: la prima per gli insediamenti artigianali e piccolo-industriali, con 50 lotti da 1.700 a 5.000 mq e la costruzione di 32 capannoni suddivisi in moduli di 150 mq l'uno, per soddisfare le esigenze delle imprese di dimensioni più piccole; la seconda per la media industria, con 6 lotti di 7000 mq e la terza per le imprese più grandi, con 4 lotti di 9000 mq, due di 40.000 mq e uno di 60.000 mq (cfr. Archivio di Deposito del comune di Reggio Emilia, t. 11, r. 6, f. 36).

48. Germano Bulgarelli (n. 1932) è stato sindaco di Modena dal 1972 al 1980 e assessore regionale alla programmazione dal 1980 al 1987.
49. Archivio del protocollo generale del comune di Modena, Atti del Consiglio comunale, seduta del 25.5.1973, oggetto n. 262, relazione del sindaco Germano Bulgarelli.
50. Lanfranco Turci (n. 1940), è stato presidente della giunta regionale dell'Emilia Romagna dal 1978 al 1987.
51. A. Bagnasco, *Tre Italie*, Bologna, 1977.
52. Per una formulazione della teoria del ciclo del prodotto, si veda R. Vernon, *International tradeeand international in Vestment in the product cycle*, in "Quarterly Journal of Economics" vol. 80, 1966, e L.T. Wells (edito da), *The Product Life Cycle and International Trade*, Boston, 1972. Per una critica alla teoria del ciclo del prodotto e della ripartizione dicotomica tra settori avanzati e settori tradizionali ad essa connessa, cfr. G. Becattini, G. Bianchi, *Chi ha paura della regionalità*, in "Il ponte", XL (1984), n. 1, e C.F. Sabel e altri, *Regional prosperities compared: Massachussets and Baden Wuerttenberg in the 1980s*, in "Economy and Society", XVIII (1989), n. 4.
Per una interpretazione dello sviluppo industria delle regioni dell'Italia nord-orientale e centrale diversa da quella di Bagnasco, si veda S. Brusco, *The Emilian model*, cit.
53. L. Turci, *Relazione al dibattito in Consiglio regionale sul piano degli interventi e sul bilancio annuale e poliennale 1979-1981*, in "Regione Emilia Romagna", VIII (1978), supplemento al n. 9, p. 17.
54. Il secondo programma regionale di sviluppo venne definito dal Consiglio regionale in due momento successivi: il 22.4.1982 fu approvato il "Quadro di riferimento" e l'1.12.1982 il "Piano poliennale degli interventi 1982-1985".
55. Quadro di riferimento del programma regionale di sviluppo 1982-1985 in "Regione Emilia Romagna", XII (1982), n. 2-3, pp. 143-44.
56. Su questo punto si veda N. Bellini, *Il socialismo in una regione sola. Il Pci e il governo dell'industria in Emilia Romagna*, in "Il Mulino", XXXIX (1989), n. 5, pp. 717-720.
57. Sulla politica dei centri di servizi alle imprese, si veda S. Brusco, *Quale politica industriale per i distretti industriali?* in "Politica ed economia", XV (1984), n. 6.
58. Si tratta dell'Aster (Agenzia per lo sviluppo tecnologico dell'Emilia Romagna), Cercal (Centro emiliano romagnolo, per la qualificazione del settore calzaturiero), Cesma (Centro servizi meccanica agricola), Coter (Centro informazione tessile dell'Emilia Romagna), Svecs (Centro servizi per

l'esportazione), Cermet (Centro regionale di ricerca, consulenza tecnologica, prove e analisi sui materiali metallici), Cemoter (Istituto per le macchine movimento terra e veicoli fuori strada), Quasco (Centro servizi qualificazioni e sviluppo delle costruzioni), Cetas (Centro di formazione per tecnici agro-alimentari dei paesi in via di sviluppo) e Resfor (Rete per la subfornitura).

59. Si veda in particolare la relazione di Visani al convegno del Pci emiliano-romagnolo sul piano territoriale regionale, intitolato "Oltre il modello, verso la nuova frontiera di un riformismo forte", svoltosi a Bologna il 28.11.1988. Gli atti del convegno sono stati pubblicati (Pci, Comitato regionale emiliano, Gruppo consiliare, *Oltre il modello verso una nuova frontiera del riformismo forte*, Bologna, 1989).
60. D. Visani, *Relazione introduttiva*, ivi.
61. A. La Forgia, *Intervento*, ivi; M. Zani, *Quale ruolo per le istituzioni elettive*, in "Quarantacinque", VIII (1986), n. 4, e M. Andreana, Intervista all'Unità, 19.9.1989.
62. Per la posizione di Marx su questo punto cfr. K. Marx, *Il Capitale*, libro primo, Torino, 1974, cap. 23.

Parte seconda

IMPRESE, SETTORI, DISTRETTI

DALLE PAGLIE ALLE MAGLIE
CARPI: LA NASCITA DI UN SISTEMA PRODUTTIVO

*Luisa Cigognetti e Mario Pezzini**

Introduzione

Le piccole imprese di oggi sono molto diverse da quelle del passato. Dalla fine del secolo scorso si manifesta la crisi degli artigiani tradizionali e contemporaneamente si diffondono, seppure con ritmi diversi negli anni a seguire, imprese "moderne", di piccole e grandi dimensioni (1). I progressi nei metodi di produzione, gli sforzi commerciali per unificare i piccoli mercati locali, l'aver sfruttato il miglioramento dei trasporti e delle comunicazioni, hanno permesso a queste ultime — cioè le imprese moderne – di praticare prezzi tanto bassi da non essere remunerativi per gli artigiani tradizionali, che pure erano avvantaggiati dal fatto di pagare salari più bassi, e ne hanno minato le possibilità di sopravvivenza. Per quanto produttori di "tipo antico" continuino ad esistere, soprattutto localizzati al Sud, la produzione manifatturiera è oggi, in misura largamente preponderante, realizzata sia in grandi imprese, che in piccole imprese "moderne", specializzate in singole o poche fasi del processo produttivo e spesso legate tra loro da complessi rapporti di competizione e collaborazione, così come accade nei "distretti industriali". Mentre gli artigiani tradizionali erano i precursori della produzione industriale, una quota rilevante delle piccole imprese manifatturiere odierne ne sono parte.

Da dove vengono, allora, le piccole imprese moderne? Sono gli

(*) In questo lavoro vengono anticipati i primi risultati di una ricerca in corso. Ringraziamo Luciana Nora, responsabile della Sezione Etnografica del Museo Civico di Carpi per le preziose informazioni fornitici e per la paziente disponibilità alla dicussione dei temi trattati.

artigiani tradizionali ad essersi trasformati e ad essersi adeguati ai nuovi metodi ed alle nuove tecnologie della produzione industriale, o il processo che ha fatto emergere le piccole imprese "moderne" ha seguito direzioni completamente diverse?

Alcuni dati aggregati tendono a negare che, in molti casi, vi sia stata una continuità tra "tradizionale" e "moderno". Le imprese artigiane manifatturiere, come è noto, sono di molto aumentate negli ultimi decenni, al punto che è certo poco ragionevole pensare che le nuove venute siano tutte filiazioni di precedenti imprese tradizionali. Inoltre, la mappa geografica dell'artigianato manifatturiero tradizionale e quella delle piccole imprese industriali "moderne" non si sovrappongono in molti punti: nel corso di questo secolo, molti artigiani al Sud sono scomparsi, e non sono stati rimpiazzati da nuove piccole imprese, mentre altrove, e soprattutto nella cosiddetta "terza Italia", l'enorme spostamento di forza lavoro dall'agricoltura all'industria, che si è verificato nel secondo dopoguerra, è stato reso possibile dalla nascita di nuove piccole imprese industriali. Infine, sono notevolmente cambiati i prodotti realizzati dalle imprese artigiane: le sarte, le corsettaie, i calzolai, i materassai, le ricamatrici, hanno lasciato il posto ad imprese meccaniche, che nel dopoguerra tendono a triplicarsi in numero (2), o, comunque, ad imprese che realizzano prodotti e ricorrono a tecnologie ben poco "convergenti" con quelle del passato.

Numerose ricerche empiriche hanno, poi, mostrato in dettaglio come all'origine di una buona parte di queste piccole imprese, soprattutto quelle che operano nel settore meccanico, vi sia più la grande impresa che non la bottega artigiana (3). In Emilia, lo smantellamento di grandi imprese, con molti *operai di mestiere*, ha fatto sì che una parte degli operai specializzati che hanno abbandonato le fabbriche o sono stati incoraggiati a farlo, abbia tentato di "mettersi in proprio", e, dopo i primi anni di difficile sopravvivenza, in momenti espansivi, siano riusciti a decollare. Negli anni sessanta e settanta, le grandi imprese che hanno deciso di decentrare lavorazioni ad unità produttive di dimensioni minori, non riuscendo a raggiungere agevolmente subfornitori adatti, hanno spesso incitato ed anche aiutato un proprio dipendente a "mettersi in proprio". In sostanza, un numero elevato di piccoli imprenditori ha avuto alle spalle una carriera operaia o impiegatizia in

medie o grandi imprese, o comunque si è venuto formando "all'ombra di esse". Capireparto e operai addetti alla manutenzione che abbiano imparato a controllare il processo produttivo e ad organizzarlo, oppure impiegati che abbiano coordinato le commesse alle imprese fornitrici e subfornitrici o conoscano i lineamenti del mercato del prodotto sono stati talvolta sollecitati ad intraprendere un'attività indipendente in cui utilizzare quanto avevano appreso.

Tuttavia, questo non significa che manchino casi in cui imprese artigiane di tipo tradizionale si siano trasformate e siano evolute, trovando spazio nella produzione industriale odierna. Sempre restando nell'ambito del settore meccanico, artigiani già esistenti sono stati incoraggiati ad entrare nelle reti del decentramento e a modificare con ciò non solo il proprio prodotto ed il proprio mercato, ma spesso anche la tecnologia, le competenze ed il processo di loro acquisizione. Falegnami tradizionali, padroni di tecniche spesso molto raffinate, hanno trovato il modo di trasformarsi in restauratori di mobili o di produrre con perizia librerie e mobili in stile per rispondere alle richieste di clienti esigenti e disposti a spendere. Senza contare che, talvolta, il gusto dei consumatori ha preferito i prodotti tradizionali perpetuando l'esistenza di imprese che producono con metodi non industriali, come è il caso dei gelati non confezionati o del pane in paesi come l'Italia e la Francia.

Comunque, un caso su cui è particolarmente importante interrogarsi è quello dei distretti industriali in cui siano presenti industrie "leggere". Molti, anche se non tutti, di questi distretti si sono resi visibili nel secondo dopoguerra e sono localizzati in aree che, in origine, erano prevalentemente agricole, intersecate da una fitta rete di città e cittadine intermedie. Gran parte della ricerca, economica e sociologica, di questi ultimi anni sui distretti, partendo da questa osservazione, ha finito per prestare soprattutto attenzione alla particolare combinazione di città e campagna che ha preceduto il recente sviluppo a piccola impresa, mentre una minore attenzione è stata dedicata alle precedenti forme di produzione manifatturiera e ai rapporti tra questa e lo sviluppo del distretto.

Carpi è uno dei distretti industriali più famosi, e vi si produce circa un quarto della produzione nazionale di maglieria. Circa 1400 -

1500 imprese di piccolissime, piccole e medie dimensioni sono oggi il risultato di uno sviluppo che si mostra con chiarezza nel secondo dopoguerra. Da dove è venuta Carpi, come si sono formate le imprese che negli anni attorno alla guerra hanno per prime intrapreso la produzione di maglieria e confezioni, e, più in generale, come si è formato il complesso sistema produttivo basato principalmente su piccoli laboratori, ma anche, e a lungo, su un massiccio e strutturato ricorso al lavoro a domicilio?

Qui si cerca di dare una iniziale risposta a questo problema. In particolare, si cercherà, dapprima, di localizzare nello spazio e nel tempo la comparsa della produzione di maglieria e confezioni; in seguito, si presterà attenzione alle precedenti forme di produzione manifatturiera nell'area ed alle forme in cui essa era organizzata; infine, si tenterà di mettere in rilievo l'intreccio tra l'organizzazione produttiva del passato e quella odierna basata sulla maglieria e le confezioni.

La crescita dell'industria della maglieria

Tra il 1951 e il 1961 la popolazione residente attiva nelle industrie estrattive e manifatturiere a Carpi più che raddoppia (da 4.607 unità a 9.825). Si tratta, come è ovvio, di un incremento enorme e ad esso andrebbero sommati i lavoratori che provenivano da altre zone e che quotidianamente si trasferiscono a Carpi. Inoltre, tali cifre non tengono conto dell'occupazione "nascosta", legata principalmente al lavoro a domicilio (4).

All'interno di questo fenomeno un peso determinante spetta all'industria della maglieria e delle confezioni che ha trainato la crescita industriale e che si estesa a "macchia d'olio" interessando i comuni limitrofi. I dati circa lo sviluppo di questa industria durante gli anni quaranta e cinquanta sono purtroppo particolarmente carenti. Una qualche utilità può, tuttavia, ricavarsi dall'analisi del registro ditte, qualora si assumano tutte le cautele del caso, dato che le informazioni che si possono ricavare da questa fonte soffrono dei noti problemi connessi alle imprecisioni con cui venivano registrate le attività svolte dalle

imprese e, ancor più, del fatto che il lavoro a domicilio non veniva spesso registrato (cosa che ha continuato in parte ad essere vera anche dopo l'applicazione della legge 13 marzo 1958 che, in teoria, obbligava tutti i lavoranti a domicilio all'iscrizione). Ai dati ricavati dal registro ditte si guarderà assumendo che vi sia stata una distorsione sistematica, e quindi ci si limiterà a valutazioni in termini relativi e di tendenza. È stato preso in considerazione un ampio insieme di comuni, quelli più direttamente coinvolti nello sviluppo dell'industria della maglieria e delle confezioni (tabb. 1, 2, 3 e 4).

Tab. 1 – Iscrizioni alla Camera di commercio per anno e comune di ditte che producono maglieria e confezioni

Comuni	*1940-1943*	*1947-1951*	*1952-1956*	*1957-1960*	*Totale*
Carpi	5	23	71	118	217
	2,30	10,60	32,72	54,38	100,00
Concordia	0	0	0	25	25
Mirandola	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
Altri	0	0	7	26	33
comuni	0,00	0,00	21,21	78,79	100,00
Totale	5	23	78	169	270
	1,85	8,52	28,89	63,59	100,00

Una prima considerazione è che le iscrizioni di imprese del settore inizia in pratica solo nel secondo dopoguerra. In particolare, il numero di iscrizioni cresce, in misura significativa, negli anni cinquanta.

Una seconda considerazione è relativa alla diffusione di imprese dedite alle diverse attività in cui si è articolata l'industria, e cioè la produzione di maglieria e confezioni (che può essere intesa come la produzione di prodotti finiti), le lavorazioni di maglieria e confezioni (vale a dire la produzione di semilavorati e la realizzazione di lavorazioni), l'attività di magliaie, camiciaie e sarte. Le imprese che producono maglieria e confezione sono più "precoci", iscrizioni relative ad esse compaiono già nell'immediato dopoguerra, mentre i laboratori che eseguono lavorazioni e le "magliaie" si iscrivono soprattutto nel corso

Tab. 2 – Iscrizioni alla Camera di commercio per anno e comune di ditte che eseguono lavorazioni di maglieria e confezioni

Comuni	*1940-1943*	*1947-1951*	*1952-1956*	*1957-1960*	*Totale*
Carpi	1	12	76	213	302
	0,33	3,97	25,17	70,53	100,00
Concordia	0	1	5	96	102
Mirandola	0,00	0,98	4,90	94,12	100,00
Altri	0	0	11	113	124
comuni	0,00	0,00	8,87	91,13	100,00
Totale	1	13	92	422	528
	0,19	2,46	17,42	79,92	100,00

Tab. 3 – Iscrizioni alla Camera di commercio per anno e comune di magliaie, camiciaie e sarte

Comuni	*1940-1943*	*1947-1951*	*1952-1956*	*1957-1960*	*Totale*
Carpi	16	4	46	342	408
	3,92	0,98	11,27	83,82	100,00
Concordia	0	1	217	499	717
Mirandola	0,00	0,14	30,26	69,60	100,00
Altri	3	0	262	871	1.136
comuni	0,26	0,00	23,06	76,67	100,00
Totale	19	5	525	1.712	2.261
	0,84	0,22	23,22	75,72	100,00

degli anni cinquanta.

Una terza serie di considerazioni è relativa alle caratteristiche spaziali del fenomeno. Le iscrizioni relative ad imprese che fanno produzione sono per più di 3/4 concentrate a Carpi. Anche le iscrizioni relative a ditte che eseguono lavorazioni sono per più della metà dei casi a Carpi, e sono più "precoci", ma negli anni cinquanta una buona parte di esse riguarda i comuni limitrofi ed, in particolare, quelli di Concordia e Mirandola. Viceversa, le "magliaie", si iscrivono per più

Tab. 4 – Iscrizioni alla Camera di commercio per tipo di attività (1940-1943 e 1947-1970) di attività complementari classificate in settori statistici diversi dalla maglieria e confezioni

	Lavanderie stirerie	*Vendita e assistenza macchine maglieria*	*Lavorazione lana e produzione tessuti*	*Produzione scatole buste imballaggi*	*Bottoni e guarniz.*	*Tipograf. serigraf.*	*Manichini appendi-abiti*	*Tintorie*	*Totale*
Carpi	71	37	30	30	20	11	6	11	216
	56,35%	55,22%	76,92%	90,91%	90,91%	61,11%	100,00%	100,00%	67,08%
Concordia	22	17	5	1	1	4			50
Mirandola	17,46%	25,37%	12,82%	3,03%	4,55%	22,22%			15,53%
Altri	33	13	4	2	1	3			56
comuni	26,19%	19,40%	10,26%	6,06%	4,55%	16,67%			17,39%
Totale	126	67	39	33	22	18	6	11	322
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	00.00%	100.00%	100.00%	100.00%

di 4/5 fuori di Carpi, benché in questo comune le iscrizioni continuino ad essere più "precoci", e Concordia e Mirandola continuano ad avere un peso significativo. Infine, le iscrizioni relative ad imprese complementari riguardano in più di 1/3 dei casi Carpi. È qui che quasi esclusivamente compaiono tintorie, tipografie e serigrafie, scatolifici, imprese che lavorano la lana e producono tessuti, che producono manichini e appendiabiti, bottoni; più distribuite sono invece le iscrizioni di imprese di vendita e riparazione di macchine per maglieria e di lavanderie e stirerie.

Con tutte le cautele del caso, vi sono due conclusioni importanti che si possono tentare. La prima è che gli anni del secondo dopoguerra sono quelli in cui va collocata la comparsa dell'industria della maglieria e delle confezioni e, quindi, la nascita di questa industria è tra i problemi principali per chi analizzi questo periodo storico. La seconda è che lo sviluppo del distretto carpigiano si afferma secondo una logica di divisione del lavoro che ha riflessi spaziali. Carpi appare come il "centro" in cui si realizzano i prodotti finiti ed in cui si insediano le imprese che forniscono merci e servizi per la finitura ed il confezionamento dei beni. I comuni limitrofi, tra cui si distinguono Concordia e Mirandola, sono invece i luoghi in cui si decentrano lavorazioni eseguite in laboratori e molto spesso a domicilio dalle cosiddette "magliaie".

Il productive system del truciolo

Quali forme di organizzazione industriale esistevano a Carpi nel passato? A quali esperienze e competenze ha potuto attingere lo sviluppo delle piccole imprese del distretto industriale carpigiano?

Vi è un tratto cruciale dell'economia carpigiana che, ancora in parte presente, nel secondo dopoguerra è di straordinaria importanza nello spiegare la diffusione dell'industria della maglieria e l'organizzazione diffusa che essa ha assunto: la produzione del truciolo. L'industria dei cappelli e delle trecce di truciolo era presente a Carpi fin dal XVI secolo, e sicuramente dal XVII si rivolgeva ad un mercato allargato, interregionale ed internazionale. Inoltre coinvolgeva, con impegno

diverso per quanto concerne sia i tempi che le mansioni, gran parte della popolazione carpigiana e di quella delle zone limitrofe. La lavorazione delle paglie si spingeva fino alla cosiddetta "bassa" modenese, a parte del reggiano, del mantovano e del Veneto.

A Carpi venivano prodotti e commercializzati non solo cappelli di paglia, cioè il prodotto finito del truciolo, ma anche, e talvolta principalmente, semilavorati, cioè trecce, che venivano lavorate altrove.

Le fasi in cui si articolava il productive system basato sul truciolo erano assai complesse.

La produzione della paglia

La materia prima utilizzata era tradizionalmente il legno di salice, assai disponibile nella valle del Po. Del salice erano utilizzati i rami, che venivano tagliati, ridotti in pali di varie misure e "immagazzinati" sotto terra per conservarne l'umidità. Il palo veniva successivamente dissotterrato, scortecciato, segato, e ridotto in paglie. Fino ad inizio '800 le paglie si ricavavano a mano, con un coltello, poggiando il tronco su una specie di piedestallo, detto "alpa". In seguito, le paglie si ricavarono con l'ausilio della macchina Bellodi, invenzione di un meccanico di Mirandola: il palo veniva tenuto a livello di scavo da un supporto molleggiato, mentre la paglia veniva tagliata per mezzo di una lama che scorreva longitudinalmente, lungo una corsia obbligata.

Le paglie erano trattate con una soluzione a base di zolfo, affinché non si scurissero durante la lavorazione e erano raccolte in mazzi. A seconda del tipo di treccia da confezionare, i mazzi variavano da 800 a 1000 paglie (5). Chi si occupava di tutte le operazioni fin qui descritte era una figura maschile: il pagliaro, solitamente un lavoratore autonomo, che lavorava in locali di sua proprietà, con strumenti propri e a volte con l'ausilio di operai pagati a cottimo.

La produzione della treccia

Le paglie venivano distribuite a domicilio per essere lavorate, cioè

intrecciate. Chi si occupava di recapitarle era la partitante, o "fattorina del truciolo", quasi sempre una donna.

Si trattava di una figura centrale, in questo productive system. La partitante girava in bicicletta per le campagne con i mazzetti di paglie da distribuire e tornava a riprendere le trecce confezionate. In genere lavorava su commissione di uno, due o tre imprenditori alla volta, ed era pagata un tanto a treccia. Il suo "giro" di trecciaiole contava anche sino a 70-100 persone. A volte, oltre a "dar fuori partita", cioè il quantitativo di paglie commisurato alle richieste degli imprenditori o dei commercianti, la partitante faceva produrre trecce in più, in modo da rivenderle a prezzi più elevati nei periodi in cui la domanda era più pressante: cioè, come si diceva, "faceva magazzino". Un altro termine per definire l'intermediario tra pagliaro, trecciaiole e mercante era, appunto, "incettante", termine che sta ad indicare soprattutto colui o colei che incetta lavoro oltre la richiesta contingente.

Spesso accadeva che le partitanti aprissero delle "scuole di truciolo" per insegnare ai piccoli a fare la treccia: queste scuole erano dei veri e propri laboratori per la produzione.

L'intreccio delle paglie era una operazione compiuta dalle trecciaiole. Una trecciaiola confezionava, al giorno, in media, da una a tre trecce, di lunghezza dai 68 ai 72 centimetri. Le trecciaiole lavoravano sempre a casa propria, erano pagate a cottimo, a seconda del numero di trecce prodotte, ed abitavano nelle campagne circostanti o nei comuni limitrofi a Carpi. Le trecce venivano lavorate nelle stalle, durante le pause dei lavori dei campi. I guadagni derivati da questa attività rappresentavano una cospicua fonte di reddito per le famiglie, ma con differenze tra la famiglia bracciantile e quella mezzadrile o contadina. Nella prima tutti facevano la treccia, uomini, donne e bambini. I guadagni che ne derivavano servivano quasi sempre, soprattutto nel periodo invernale quando per gli uomini non c'era lavoro, a mantenere la famiglia. Si faceva treccia per comprare da mangiare. Nella famiglia contadina invece erano le donne e i bambini che facevano la treccia. In casa da mangiare c'era quasi sempre:

«e allora te' facevi la treccia per comprare la saponetta per lavarti, i vestiti e i libri per andare a scuola, le scarpe per i figli, le sigarette per gli uomini» (6).

Le contadine e le mezzadre erano "le preferite" della partitante, perché non protestavano se la treccia era pagata poco:

«lei le mandava a casa la sera, la notte, con tante paglie, e loro poi erano anche contadine, che il mangiare ce l'avevano. Se c'era una camaranta (bracciante) che aveva un pò di lingua, da dire dio bono, com'è pagato male questo lavoro, allora lei ci andava solo quando era presa per il collo» (7).

Non si hanno dati quantitativi certi sulla diffusione di questo tipo di lavoro a domicilio, ma esso era sicuramente molto esteso. I bambini delle campagne raramente frequentavano la scuola dell'obbligo, preferendo andare a "scuola di treccia", tanto che verso la fine del XIX secolo il comune deliberò che nelle scuole elementari e negli asili di Carpi le maestre avvicendassero l'insegnamento con la produzione della treccia (8).

Il trattamento delle trecce

Le trecce potevano essere trattate in modi diversi.

Nel caso dovessero essere commercializzate grezze – e questa era l'attività prevalente fino alla metà dell'ottocento – esse venivano lucidate, pressate, raccolte in dozzine e imballate per la spedizione.

Nel caso le trecce dovessero essere trasformate in cappelli, venivano dapprima lucidate o tinte nei diversi colori, mediante un bagno di tintura in vasche, all'interno di laboratori artigiani, in seguito venivano cucite, a mano, dalle operaie cucitrici o truciolaie all'interno degli stessi laboratori o a domicilio.

Infine, il cappello, nel laboratorio, veniva rifinito, modellato e preparato per la spedizione.

Anche in questo caso è difficile valutare il numero di addetti delle ditte di truciolo, sia per la deficienza dei dati sia perché molto spesso i lavoranti erano impiegati solo stagionalmente, nei periodi in cui la domanda del mercato era più pressante.

Le "case incettanti", così come erano anche chiamate, avevano più carattere commerciale che di fabbrica. Se pure rudimentali esempi di manifattura erano presenti, essi facevano largo affidamento su una

forza lavoro stagionale e a domicilio. In una indagine della Commissione statistica del comune di Carpi del 1862 vengono riportati dati riguardo alle 6 principali ditte di truciolo esistenti in quel momento. Nella ditta più grande, la G. Menotti, l'unica che a quel tempo fabbricasse cappelli oltre che trecce, lavoravano a quel momento "solo per la fabbrica" 20 uomini e 200 donne, a "giornata" 6 uomini e 10 donne, e, "con altre occupazioni" 10 uomini, 200 donne e 100 fanciulle sotto i 14 anni. Nella seconda ditta per numero di addetti, la O. Menotti, il numero di addetti complessivo, comprendente anche le categorie "con altre occupazioni", ammontava a 146, e per le altre, questo numero oscillava tra 113 e 65 addetti (9).

La commercializzazione

Gli imprenditori carpigiani avevano all'estero agenti (soprattutto sul mercato inglese e francese) che prendevano contatti con commercianti-mediatori del luogo. Ad esempio, un grande imprenditore carpigiano della seconda metà dell'800, Francesco Pederzoli, aveva inviato il figlio sia a Londra che a Parigi per trattare direttamente con i commercianti-mediatori. Egli lo teneva informato sull'andamento del mercato, sui prezzi praticati dagli altri "commercianti" o "mercanti" carpigiani, sui tipi di treccia prodotti ed anche sul carattere dei commercianti londinesi e parigini:

«Sono stato da Raban che essendo egli venuto a cognizione che avevo voluto vendere ai suoi clienti al medesimo prezzo che ho voluto vendere a lui, era su tutte le furie. Egli mi ha detto che ha scritto a Zimmerman di New York e che gli offre tutto lo stock di trecce che ha in magazzino a un franco la pezza. E ciò, egli soggiunge, per guastare il mercato di New York intantoché voi siate obbligati di vendere a Londra, da qui a un mese, le vostre trecce a 80 centesimi» (10).

In sostanza, la storia di Carpi nei secoli passati rappresenta un caso di ciò che altri hanno chiamato "protoindustrializzazione", cioè di quel processo di sviluppo di regioni rurali in cui una parte notevole della popolazione trae il proprio reddito principale o esclusivo dalla produzione industriale di massa per mercati interregionali e internazio-

nali (11). Per un lungo periodo di tempo, un complesso sistema di piccole imprese e lavoro a domicilio, articolati secondo modalità di divisione del lavoro tra imprese, rappresenta la forma di organizzazione industriale prevalente, senza che appaia sullo sfondo la grande industria con produzioni centralizzate e molto meccanizzate.

La Società Anonima "Il Truciolo"

Un esperienza di centralizzazione si verifica, ad ogni modo, all'inizio di questo secolo e marca due momenti di particolare importanza nella storia del truciolo, e nei rapporti che essa ha avuto con lo sviluppo dell'industria della maglieria e delle confezioni. Questi due momenti sono rappresentati dalla nascita e e da ciò che accade dopo la liquidazione della Società Anonima "Il Truciolo".

La nascita

Nel 1904 nasce, ad opera di Alfredo Bertesi, deputato socialista carpigiano, la società "Il Truciolo", con capitale finanziario prevalentemente milanese. Pur non eliminando completamente le ditte indipendenti, la società, d'ora in poi, imprime un notevole mutamento sia nell'organizzazione della produzione che in quella della commercializzazione all'industria del truciolo. L'intento di Bertesi è quello di razionalizzare questa industria per renderla competitiva, a livello mondiale, soprattutto ora che la concorrenza (boema ma in particolare giapponese), sta minacciando seriamente Carpi. Le motivazioni del cambiamento sono complesse e coinvolgono molti aspetti. Si pensi ad esempio, al fatto che Bertesi aveva sostenuto gli scioperi e le rivendicazioni delle trecciaiole e che si poneva i problemi della riorganizzazione del settore alla luce, anche, di garantire il miglioramento della condizione operaia. Ma, nel complesso, la direzione del cambiamento è chiara: questi sono gli anni in cui compaiono i tentativi di costituire la grande fabbrica, e il caso della Truciolo rappresenta l'esperienza più significa-

tiva:

«In pochi anni sorsero in Carpi stabilimenti industriali di eccezionale grandezza contraddistinti dalle ciminiere: Menotti, Pederzoli, "Il Truciolo". Una sorta di gara di caminelli (...), e il più alto di tutti, 42 metri, fu quello della "Truciolo"» (12).

Secondo dati della Camera di Commercio di Modena, nel 1914 si contavano 20 stabilimenti (molti dei quali controllati dalla "Truciolo", con un totale di circa 2.200 operai, distribuiti nel modo seguente: "920 nella lavorazione dei cappelli, 400 nella rifinitura delle trecce, 750 nella lavorazione del tagal e circa 130 nella tintoria." Questa manodopera veniva assunta stagionalmente e "per una durata di 4-5 mesi per l'industria dei cappelli, di 5-6 mesi per quella delle trecce, di 7 mesi per la lavorazione del tagal e di 6-7 mesi per la tintoria" (13).

Per quanto riguarda gli aspetti connessi alla produzione, vi sono tre fenomeni da sottolineare.

In primo luogo, la Truciolo tese ad integrare verticalmente e orizzontalmente almeno alcune delle fasi del processo produttivo. In fabbrica si accentrarono le fasi finali della costruzione del "cappello" e gli si diede un impronta di tipo industriale.

La cucitura delle trecce – che in passato era in parte affidata a domicilio e in parte eseguita in laboratori artigiani – diventò un lavoro qualificato al quale attendevano operaie addestrate sotto il controllo di una direttrice che verificava la qualità dell'esecuzione.

Nelle varie fasi di lavorazione interna si introdussero le macchine. quelle per cucire i cappelli, le presse idrauliche per modellare le forme e le macchine per "cilindrare", cioè per levigare e lucidare le trecce.

La tintura delle trecce, che sino ad allora era stata eseguita con tecniche rudimentali, fu perfezionata attraverso il ricorso a competenze esterne, che furono importate. La Truciolo aveva annessa alla manifattura vera e propria una tintoria. Tradizionalmente l'arte della tintura non era molto sviluppata a Carpi, giacché la principale produzione era la treccia grezza. I maestri in quest'arte erano i toscani, ma soprattutto i tedeschi. La "Truciolo" fece venire un chimico dalla Germania che rimase per alcuni anni a dirigere la tintoria e, quando questi se ne

andò, mise a dirigerla due tintori che venivano da Prato.

In secondo luogo, le fasi di lavorazione affidate all'esterno furono controllate con maggior attenzione.

Con la nascita della Truciolo la materia prima tradizionale, il salice, venne sostituita dal pioppo, più facilmente lavorabile e più rapido a crescere. Inoltre, vennero introdotte altre fibre, tra cui il tagal o canapa Manila e fibre artificiali provenienti dall'estremo oriente. La coltivazione del pioppo non venne gestita direttamente dalla ditta, ma gli alberi vennero accuratamente selezionati da suoi incaricati, che si recavano nei boschi e con un apposito martelletto, imprimevano sulla corteccia il loro "marchio di qualità" (14). I pali erano affidati ai pagliari, i quali lavoravano per la ditta su ordinazione, ma rimanevano comunque indipendenti, nonostante in una prima fase si fosse tentato, da parte dell'azienda, di accentrare nella manifattura questa fase. Essi ricavavano le paglie e si occupavano anche del trattamento con lo zolfo.

Anche la distribuzione delle paglie, l'intreccio e la raccolta delle trecce rimasero esterne e affidate alle partitanti e alle trecciaiole.

In sostanza, per queste fasi del processo produttivo l'opera della Truciolo attuò una regolamentazione omogenea dei rapporti con pagliari e partitanti, ed a un controllo, dentro la fabbrica, delle trecce confezionate.

In terzo luogo, la Truciolo diede vita al proprio interno ad uffici e ad un'organizzazione gerarchica. Al grado massimo di direzione stava un direttore generale, cui facevano capo i direttori di reparto, le direttrici, e i vari uffici. Essi erano: l'ufficio amministrativo, che si occupava della parte amministrativa e della contabilità, l'ufficio corrispondenza, che teneva i rapporti con le varie sedi decentrate, l'ufficio acquisti, l'ufficio personale e l'ufficio campioni. Quest'ultimo si occupava dell'ideazione e della creazione dei modelli e del campionario. Era compito delle direttrici insegnare alle operaie cappellaie e cucitrici come un nuovo modello dovesse venire confezionato.

A fianco degli aspetti connessi alla produzione fu innovata anche l'organizzazione commerciale. In alcuni casi, gli agenti all'estero erano ex dipendenti delle ditte che la Truciolo aveva inglobato, ed anche i

mercanti mediatori cui essi si rivolgevano erano gli stessi del passato. Ma, in generale, la Truciolo estese i confini dei mercati internazionali ed i rapporti con essi divennero più stabili e strutturati.

La ditta aprì dapprima un ufficio commerciale a Firenze, centro importantissimo per lo smistamento dei prodotti di paglia. A Firenze affluivano o avevano sede molti buyers che operavano su mercati esteri. Stazione tradizionale del *gran tour*, Firenze aveva accolto una popolazione di stranieri in cerca di una "camera con vista". Alcuni di essi si erano fermati ed avevano costituito i *buying offices*, avevano cioè avviato quell'attività di intermediazione tra la domanda di catene di commercializzazione estere e la produzione artigianale locale, che è stata uno degli elementi attivatori dello sviluppo dei distretti toscani.

In seguito la Truciolo aprì rappresentanze a Londra, Parigi, New York, mentre furono inviati agenti in Estremo Oriente e America Latina.

Infine, dalla sua costituzione, la società partecipò alle più importanti fiere ed esposizioni mondiali.

In sintesi, la Truciolo importò nel sistema carpigiano competenze e macchine, introdusse forme organizzative simili a quelle delle grandi unità di produzione centralizzate e strutturò ed estese la rete di contatti commerciali con mercati esterni. Ma la Truciolo non modificò completamente le caratteristiche diffuse dell'industria carpigiana che, nelle fasi a monte della confezione dei cappelli, rimase un'industria a molte teste. Inoltre, la Truciolo contribuì certo ad arricchire l'atmosfera industriale carpigiana immettendo nel tessuto sociale nuove competenze e consapevolezze circa i modi dell'organizzazione industriale (come ad esempio maggiori forme di controllo di qualità), ma non visse sufficientemente a lungo per cancellare la memoria di modi in cui i piccoli potevano raggiungere mercati grandi.

Dopo la "Truciolo"

Nel 1931 la Società Anonima del Truciolo fu messa ufficialmente in liquidazione, ma già da più di un quinquennio era in difficoltà a seguito di un insieme di ragioni, tra cui i problemi di mercato legati

alla politica economica del fascismo e alla "guerra doganale", una tendenziale riduzione della domanda di cappelli di paglia connessi a mutamenti nel gusto dei consumatori, la concorrenza di nuovi piccoli imprenditori carpigiani (15).

Già da tempo erano sorte piccole ditte indipendenti, produttrici di prodotti finiti.

Tradizionalmente, l'entrata nell'industria del truciolo non aveva richiesto l'impiego di grandi capitali, e ciò continuava ad essere vero anche con i nuovi standard di qualità del prodotto e di efficienza produttiva che la Truciolo aveva introdotto. Alcune fasi di lavorazione avevano continuato a rimanere esterne alla grande fabbrica, e i nuovi imprenditori potevano approvvigionarsi di semilavorati riducendo in questo modo l'onere dell'investimento iniziale. Inoltre, il controllo di qualità praticato dalla Truciolo sugli input aveva sortito frutti positivi di cui oggi potevano usufruire in molti. I pagliari, ad esempio, si erano appropriati delle conoscenze degli incaricati della ditta, inviati a scegliere e controllare la materia prima, ed ora sapevano scegliere con maggior perizia di prima i legni.

Le stesse tecnologie introdotte nella fabbrica, erano di accesso relativamente facile ai nuovi imprenditori, e questo spesso *per merito* dell'esistenza della grande fabbrica. Un esempio è quello delle macchine per cucire i cappelli che erano semplici, poco costose e facilmente reperibili:

«si trovavano anche sul mercato, al giovedì, dai ferrivecchi. Si trovavano benissimo e chiunque poteva acquistarle» (16).

Una forza lavoro che sapesse da subito usare queste macchine era disponibile, era quella formata nella fabbrica. Un'altro esempio è quello della tintoria della "Truciolo", che presto si rivelò sovradimensionata rispetto alle esigenze. La ditta stessa incentivò suoi tecnici a staccarsi e costituire tintorie autonome dalle quali si servirono poi anche tutte le altre ditte indipendenti. Un ultimo esempio riguarda la "cilindratura" delle trecce, che in origine si svolgeva in fabbrica. Essa subì un totale rivolgimento nel giro di pochissimo tempo con l'invenzione di uno strumento manuale detto "slissein" molto semplice e poco costoso, che venne distribuito alle trecciaiole.

In conclusione:

«Non occorse molto tempo perché anche l'artigiano potesse attrezzarsi dei nuovi, non troppo complessi macchinari, ed entrare quindi in concorrenza con la "fabbrica", evidenziando il problema del sovradimensionamento delle nuove imprese che, specie nei momenti di crisi, tolleravano faticosamente i costi di ammortamento dei grandi locali e dei macchinari; e si poteva cosi verificare che il pesce piccolo fosse in grado di mangiare quello grande» (17).

In alcuni casi furono le stesse partitanti a iniziare una piccola attività imprenditoriale, realizzando in proprio il prodotto e spedendolo direttamente ai mercanti:

«Mia sorella prendeva qui alcune donne e ci insegnava. Così una, due, tre ... e poi man mano che imparavano andavano a casa, lei gli dava la sua forma, secondo come voleva il cappello ...».

Le trecce oppure i cappelli venivano venduti alle ditte di Carpi,

«oppure avevamo degli indirizzi, facevamo noi le spedizioni a Firenze: Che allora lì c'era il genero di Bertesi ... E allora facevamo i pacchi, prima con le scatole, e quando erano molti con le ... con le stuoie.
E c'è stato un periodo che facevamo i cappelli e li dovevamo nascondere, perché li mandavamo a Firenze e questi qui di Carpi non volevano, li volevano per loro» (18).

Più spesso i nuovi imprenditori provenivano dalla fabbrica, dove avevano appreso ciò che serviva a mettersi in proprio. È il caso, ad esempio, di una operaia che aveva fatto carriera nella fabbrica, ricoprendo diverse mansioni, sino a quella di caporeparto:

«Io in fabbrica facevo di tutto. Di tutto quello che era inerente i cappelli di truciolo ... dopo mio marito mi ha cominciato a dire ... ma se noi cominciassimo a fare qualcosina in casa ... Allora c'erano diverse donne che conoscevo, le ho interpellate e ... I primi tempi lavoravo per conto terzi, andavo a prendere gli ordini dagli industriali di Carpi.
Poi dopo, pian pianino, che conoscevo un pò i clienti, conoscevo un pò tutti, ho cominciato a vendere direttamente la merce che ero in grado di produrre ... Perché avendo lavorato in una fabbrica sapevo che il filo si comprava da pinco pallino, le trecce si compravano ... insomma, una cosa normalissima, io avevo conoscenza di tutte quelle persone che ... mi avevano dato ... io raccoglievo tutte queste informazioni, tutti questi piccoli ragguagli che mi avevano dato la possibilità di cominciare» (19).

Dalle paglie alle maglie

Sin qui si è detto della diffusa presenza a Carpi dell'industria del truciolo. Si è anche detto di come nei primi anni di questo secolo alcune esperienze di fabbrica abbiano contribuito ad aggiornare e modificare le competenze e le conoscenze di mercati lontani. Le piccole imprese sorte a fianco della "Truciolo" e dopo la sua crisi, hanno quindi potuto continuare ad essere competitive in questo settore. Vi è ora da occuparsi dei fenomeni che iniziano a manifestarsi già prima della seconda guerra mondiale, ma che si espliciteranno compiutamente negli anni cinquanta e che porteranno alla nascita a Carpi di una elevata concentrazione di piccole imprese della maglieria e confezioni, alla nascita del distretto industriale nella forma oggi conosciuta.

Negli anni a ridosso della seconda guerra mondiale si manifesta con evidenza sempre maggiore una considerevole riduzione della domanda di cappelli di paglia, domanda che subisce un immediato tracollo subito dopo la guerra. Questo prodotto tende a scomparire a seguito del mutamento del gusto e del costume.

«Prima della guerra un uomo non era vestito se non aveva un cappello in testa. Poi i tempi cambiano, i modi diventano più liberi, cambia il costume, il cappello diventa un impaccio. Le fabbriche di cappelli chiudono» (20).

Non si tratta più della crisi di qualche impresa, per quanto grande e importante essa sia, ma di un problema che coinvolge una parte cruciale dell'economia carpigiana: l'intera industria del truciolo. I tentativi di risposta a questo problema sono molteplici.

Nel periodo di crisi del truciolo alcune ditte si riconvertono in produzioni assai simili, per tipo di lavorazione o di materiali utilizzati, produzioni che erano già state realizzate nel carpigiano.

Durante la prima guerra mondiale Bertesi, mettendo a frutto la sua posizione politica, era riuscito ad ottenere commesse dallo stato, adeguando la produzione del truciolo al momento bellico. Utilizzando la stessa struttura produttiva del truciolo, le stesse imprese e gli stessi lavoratori, si producevano reti mimetiche per rifornire l'esercito italiano e alleato:

«Questa attività consisteva nella realizzazione di ampie reti, eseguite a domicilio con cordame distribuito dalle aziende, sulle quali, prevalentemente da operaie di fabbrica, erano assicurati a tappeto ciuffi di paglia di truciolo tinti a seconda dei colori dell'ambiente in cui erano collocate le postazioni militari che dovevano essere mimetizzate. Mai a Carpi si produsse in maniera così intensa» (21).

Ed anche durante la seconda guerra mondiale il "mimetismo" permise all'industria del truciolo di compensare, e anche più che compensare, i problemi di domanda di cappelli:

«allora facevamo la paglia per il governo, che faceva le reti e allora eravamo obbligati di lavorare, e allora facevamo i turni notte e giorno. Con 15 macchine lavoravamo di giorno, e 15 operai lavoravano di notte, e andavamo tutto il giorno» (22).

Altre ditte, invece, si riconvertirono nella produzione di retine per capelli:

«le reti sono quelle retine che portavano in testa una volta per legarsi i capelli. E le facevano a mano le donne a casa, con del filato, con del raion. E lì c'erano due o tre raccoglitori a Carpi che naturalmente pesavano 'sto filato, e poi lo davano alle donne» (23).

Quando accanto alla produzione di trecce e cappelli si aggiungono la produzione di reti per capelli e l'industria mimetica, le donne che lavoravano il truciolo nelle campagne iniziarono ad occuparsi anche di queste attività:

«E io come le altre sempre lì a fare trecce e cappelli, e le reti per la testa, le reti per i tedeschi per il mimetismo, dei tedeschi per coprire i camion con delle corde grosse così che mi facevano male alle mani, e ti davano il telaio e dovevano andar bene esatte».

Ma per quanto sia significativa ed interessante questa riconversione verso produzioni diverse dai cappelli, ma certo molto "convergenti" dal punto di vista tecnologico, le esperienze che anticipano gli sviluppi futuri sono quelle di imprese del truciolo che iniziano a produrre maglie e camicie, e a coinvolgere la tradizionale rete di lavoranti a domicilio in questa nuova attività.

Non vi furono consistenti problemi nel reperimento di manodopera in grado di eseguire le nuove lavorazioni a domicilio. Soprattutto dopo la guerra, quelle stesse donne che facevano in casa le trecce cominciarono a "fare le camicie e andare attorno alle maglie":

«perché il truciolo si era fermato e si prendeva poco. Perché anche a fare i cappelli, quando prendevi molto, a 5 lire l'uno, a farne 20 o 30 al giorno, eran pagati bene, ma si prendeva molto di più, dalla camiceria e dalla maglieria!» (24).

«Mia sorella più giovane, la Maria, dopo che era venuto un pò meno il truciolo, lei ha cominciato attorno alle maglie, come lavorante a domicilio, e si vedeva quanto prendeva a differenza di noi!» (25) «Io facevo in casa i cappelli, poi nel '49 ho cominciato a fare la lavorante a domicilio, facevo le camicie da uomo. Ho incominciato a cucire. Poi anche quando mi sono sposata ho continuato a fare la lavorante a domicilio. Ho cominciato con la Frarica, e io sono stata la prima, poi eravamo in quattro per la Frarica» (26).

Certo, fare camicie o maglie era un'attività diversa dall'intrecciare paglie, che richiedeva conoscenze diverse. Inoltre, era necessario possedere una macchina da cucire o una macchina da maglieria. Ma entrambi questi problemi non richiesero grandi mutamenti e processi faticosi, pur se furono affrontati in modo differente dalle famiglie bracciantili e da quelle contadine e mezzadrili.

Nelle famiglie bracciantili, così come era stato per il truciolo, anche per le camicie, il lavoro a domicilio rappresentava una fonte di reddito molto importante:

«Lavoravano poco, gli uomini, allora. Io avevo due bambine e .. d'inverno, un uomo non faceva mica niente. Dovevi mangiare solo colle camicie!» (27).

Per quanto riguarda le competenze:

«sono andata da una signora di Carpi, che faceva già la lavorante a domicilio, e ci sono andata un pò a imparare là. Piano piano ho imparato a fare il collo, i polsi, a disegnare i modelli in cartone. In ogni caso non ci voleva molto perché loro la roba te la davano già tutta tagliata. Ti davano i modelli, o di cartone o di latta, e ti davano proprio il modello esatto, del collo, che tu quando avevi finito doveva essere esatto. Tè lo disegnavi con una matita tutto intorno ... ci facevi una cucitura sopra ... Ogni camicia veniva misurata con questo modello» (28).

Per quanto riguarda la macchina da cucire:

«Ho dovuto prendere una macchina da cucire ... Non avevo neanche un soldo! È venuto mio zio a firmare le cambiali. Allora dovevo pagare la macchina e anche mangiarci dentro. Mi alzavo la mattina alle quattro e mezza. Eh, ci davano 200 e 180 lire per ogni camicia. Con collo e polsi di ricambio, che dovevi fare. Quando ne avevi fatte quattro al giorno, farne cinque! C'era da lavorare! E trovarsi con una macchina da cucire a debito, c'era da fare un esaurimento!» (29).

Viceversa, le famiglie dei mezzadri e dei contadini spesso possedevano già le macchine da cucire, che servivano alle donne per confezionare i vestiti della famiglia. Era infatti d'uso che gli abiti fossero fabbricati in casa:

«Io la pratica ce l'avevo, perché a casa mia, mia zia, che era la "resdora", faceva le camicie, le braghe. Cucire a macchina ho sempre cucito, con lei» (30).

«Io cucire ho sempre cucito. I miei e i suoi di mio marito erano contadini. Allora mio nonno mi faceva portare le uova e i polli al padrone. E un giorno ne ho fatta una bella. ... Io ho detto: porca miseria! A mio marito e a mio nonno, non si riusciva più a pezzargli le braghe dal tanto che gliene avevo messe, delle pezze. Allora quella mattina, che era giovedì, ho detto: adesso invece di andare a portarli al padrone vado a venderli in piazza. Sono andata a vendere i galletti e poi anche le uova. Eh, Ines, cosa c'è? Avevo già preso la stoffa per due camicie e due paia di braghe, coi soldi. Li avevo già spesi. E allora le ho detto: Sa cosa ho fatto? Ho venduto i capponi e le uova perché io ho mio nonno che quando viene qui in piazza io ho vergogna. Viene via con delle braghe! Ines, ha fatto bene. Sa cosa facciamo adesso? Diciamo a mia zia che le è venuta la moria dei polli...Da allora non gli ho mai più portato i polli, al padrone. E mai più le uova. Li ho sempre venduti. E questo è stato nel '51» (31).

«Era normale fare in casa le camicie, molte contadine sapevano farle da sempre, e spesso qualcuna andava da loro a imparare. Per la macchina da cucire non c'era problema. Ne avevamo una vecchia in casa, che per i primi tempi andava bene» (32).

Due considerazioni vanno aggiunte, una relativa alle competenze, l'altra alle macchine per maglieria.

Quand'anche le competenze sedimentate nel tessuto sociale e derivate dall'organizzazione della famiglia contadina o dall'industria del truciolo non fossero state ritenute adeguate, non era difficile provvede-

re direttamente al loro perfezionamento, data la natura, relativamente semplice, delle lavorazioni richieste. Ad esempio, la Ditta A.M. Casarini, una delle più importanti, nel 1935 accanto alla lavorazione del truciolo introdusse la lavorazione di maglieria, aprendo due laboratori-scuola, uno a Carpi e, successivamente, uno a Modena. Un altro esempio richiama da vicino quanto era avvenuto per le "scuole di truciolo":

«si cercava di convincere il partitante perché lui diventasse un piccolo laboratorio, cioè: tu ti porti dentro le macchine, insegni alle magliaie, fai un pò da istruttore, insegni alle bambine, alle ragazzine a far la magliaia, e poi quando è pronta la passi a noi» (33).

Le macchine da maglieria erano più costose e molto meno diffuse presso le famiglie, che non le macchine da cucire. Questo fattore avrebbe potuto compromettere il ricorso al lavoro a domicilio e avrebbe potuto spingere ad una maggiore concentrazione in fabbrica delle varie fasi di produzione, oppure avrebbe potuto rallentare la riconversione alla maglieria. Ma a tali inconvenienti, in una situazione di rapida crescita della domanda, fu facile trovare soluzioni, come mostra la testimonianza di un imprenditore che originariamente vendeva macchine per maglieria:

«Vendevamo le macchine alle lavoranti a domicilio e per assicurarci il pagamento della macchina procuravamo loro del lavoro chiedendolo a maglifici più grandi. In seguito, per non pagare più questa tangente pensammo di fare noi un maglificio» (34).

In sostanza, nel passaggio dal Truciolo alla maglieria l'esperienza ad organizzare il lavoro facendo ricorso a lavoranti a domicilio venne riutilizzata e ben presto potenziata. Gli imprenditori commissionarono semilavorati o lavorazioni che vennero affidati a donne che lavoravano in locali e con macchine di loro proprietà, che erano pagate a cottimo, e che erano in parte aiutate dai familiari. Di portare il lavoro a casa si occupava l'imprenditore stesso, o il "gruppista", cioè una persona di fiducia dell'imprenditore che controllava un gruppo di lavoranti, consegnava loro il lavoro da fare, e poi lo andava a riprendere. C'era in questo una analogia con la figura del partitante di truciolo:

«direi che il giro era praticamente lo stesso. Non a caso a volte si trovavano le stesse, che erano state partitanti, o i loro figli, i figli delle vecchie partitanti di trecce che avevano un giro di donne. Il partitante che distribuiva invece che le paglie il filato alle donnette che facevano le maglie» (35).

Queste donne, così come era accaduto per il truciolo, potevano lavorare per diversi intermediari e gli intermediari potevano lavorare per più di un committente.

Se risorse locali, in termini di organizzazione del lavoro e di lavoratori avvezzi ai ritmi e agli standard di qualità di un sistema decentrato di produzione, già esistevano ed era relativamente facile attingervi, da dove vennero gli imprenditori, cioè coloro che attivarono il processo di cambiamento, la nascita dell'industria della maglieria e delle confezioni?

Non vi sono dati a cui attingere per rispondere compiutamente a questa domanda. Ciononostante, alcune informazioni si ricavano dall'analisi del registro ditte e in particolare dai casi in cui vi sia stata una variazione nell'iscrizione: è possibile sapere cosa una ditta facesse prima e cosa si sia messa a fare poi, o quale attività si sia affiancata a quella originaria (tab. 5).

Come è ovvio, queste informazioni si limitano alle situazioni in cui un imprenditore della maglieria e delle confezioni avesse già svolto in precedenza un'attività in proprio, e non registrano i casi di chi sia diventato imprenditore della maglieria e delle confezioni in altro modo, ad esempio dopo una precedente occupazione in agricoltura. Se, dunque esse vanno utilizzate con molta cautela, va anche detto che le interviste tendono a confermare quanto si ricava dall'analisi della tabella, ed in particolare che, nella fase iniziale, gli imprenditori della maglieria e delle confezioni vennero da una precedente attività in proprio di tipo industriale, principalmente legata all'industria del truciolo, o da un'attività commerciale, e che, successivamente, ai "primi venuti" si affiancarono le ditte di quei lavoranti a domicilio che tentarono la carriera imprenditoriale.

In sostanza, un primo gruppo di imprenditori venne da chi imprenditore lo era già stato.

Tab. 5 – Variazioni per tipo di attività, di provenienza e comune (1940-1943 e 1947-1960)

	da commercio ambulante di maglie e conf.	*da commercio fisso di maglie e conf.*	*da truciolo*	*da altre attività*	*Totale*
comuni					
Carpi	56	7	16	29	108
	51,85	6,48	14,81	26,85	100,00
Concordia	1	2		7	10
Mirandola	10	20		70	100
Altri	7		5	8	20
comuni	35,00		25,00	40,00	100,00
Totale	64	9	21	44	138
	46,38	6,52	15,22	31,88	100,00

«Un giorno mio figlio va in laboratorio e dice: voglio fare un cappello. Ma con della stoffa, non di paglia. È venuto giù e ha fatto 'sto cappello. Quando ha fatto 'sto cappello ho detto: per l'amor di Dio, mi fai perdere il credito alla fabbrica! Beh, di quei cappelli non le so dire quanti ne sono stati venduti! Perché era il tipico cappellino, la campana, in jeans, tutta sfrangiata in fondo, con tutte le toppe ... Dopo, tutti, la chiamavano la Lisetta, dopo tutti l'han chiamato la Lisetta. Tutti han copiato da noi. E da allora abbiamo cominciato a fare altre cose con la tela» (36).

Oltre che la tradizionale abilità di organizzare la produzione, ha contato in questi casi il rapporto con mercati lontani che ha offerto i canali su cui innescare le nuove produzioni. Questi imprenditori avevano acquisito dal truciolo l'abilità di fare da *broker* tra il circuito della vendita – tenevano cioè i contatti con i mercanti che avevano smerciato il truciolo e i cappelli – e la rete dei produttori locali, impiegati nei laboratori o a domicilio. Inoltre, questi imprenditori, spesso, avevano saputo beneficiare delle reti commerciali create dalla Truciolo.

«C'è una strada, ad Amsterdam, la strada principale della città, dove ci sono tutti i grandi magazzini. Io, viaggiando spesso, perché viaggiavo già, andavo in America a vendere i miei cappelli, le mie borse per la spesa in paglia, mi ricordo che ad Amsterdam vidi in queste vetrine dei prototipi di maglieria. Lì

io avevo un agente, il quale mi disse: "perché non provi, a fare queste robe, che tirano", e mi diede dei modelli, comprati in Inghilterra. La patria della maglieria allora era l'Inghilterra, i vari nomi: cardigan, pull-over, erano inglesi. Sembrava, esportare maglieria, un mestiere pauroso, come portare acqua al mare, vasi a Samo, carbone a Newcastle..che so io...Sembrava l'impresa più difficile di questo mondo. Portai a casa quei modelli: erano brutti, classici, maglie pesanti e li confrontavo con i nostri, fatti con il gusto italiano, con i colori delle nostre donne. E abbiamo cominciato dapprima modestamente, sul mercato olandese, poi su quello tedesco, e abbiamo ottenuto successo. Come gli ambulanti avevano avuto successo nel loro mercato di Milano, io ho cominciato ad avere successo in Europa» (37).

«In America conoscevo i miei clienti ai quali vendevo i cappelli di truciolo. Ecco i canali della tradizione! Io, quando ho cominciato ad andare in America a vendere maglie, nessuno ci credeva! Io, basandomi sui canali precedenti che avevo ereditato da ... non dico da mio padre, ma dal mestiere, perché io ho ereditato tutti questi contatti. Il mio primo agente a Londra, era quel signor Giorgio Cellini ex direttore dell'azienda "Il Truciolo" di Londra. A New York, sulla quinta strada, al numero 500, il signor Codazzi è stato il mio primo partner, il mio primo agente per la maglieria. Ed era un ex dipendente della "Truciolo"!» (38).

«Questo passaggio è stato facilitato dal fatto che già prima facevamo le cloches a maglia per i cappelli; da questo inizio abbiamo cominciato a fare le prime maglie che mandavamo in Africa. Nel 1938 abbiamo cominciato a farle industrialmente, soprattutto nel settore bambini. Senza invidia, per l'eventuale concorrenza, dopo la guerra, abbiamo invitato gli ambulanti, che venivano da noi a rifornirsi di maglie, a produrle direttamente. Invece del prodotto finito noi avremmo dato la lana» (39).

Oltre a spingere gli ambulanti a tentare un'esperienza imprenditoriale in proprio, alla ricerca di una specializzazione e di una più precisa divisione del lavoro tra imprese, lo stimolo poteva provenire proprio dall'ultimo anello del *productive system*, cioè da chi commercializzava.

«Mio padre morì in un incidente automobilistico nel cinquanta. In azienda, erano le ultime battute del truciolo e mio padre, che ritengo fosse un uomo molto capace, aveva capito l'importanza della maglieria e della camiceria. Il mio inserimento, per questa serie di circostanze, è avvenuto in un'azienda in cui c'era il reparto che lavorava ancora truciolo e altri due reparti che iniziavano allora le attività nella maglieria e nella camiceria. Mio padre aveva iniziato orecchiando che questo mercato poteva tirare. Il cliente, l'ambulante, che veniva il sabato e la domenica mattina – oh, me li ricordo – col camion a caricare i cappelli, a un certo punto ha chiesto: allora, il cappello non va più, perché non fai delle maglie?» (40).

Oppure, avviatesi le prime esperienze, lo stimolo poteva provenire dal successo di altri, secondo un tradizionale meccanismo di imitazione.

«Nel dopoguerra, siccome il cappello non andava più molto, cominciai a fare cappelli per la spiaggia, cappelli per carnevale, borse per la spesa. Notando che sul mercato si era iniziata questa attività di produzione e di vendita di maglieria, usando gli stessi sistemi della mia produzione, io pensai che era arrivato il momento di avere un mestiere in più. E pensai allora, che siccome i cappelli di paglia erano un'attività per l'estate, la maglieria mi andava molto bene perché era un'attività per l'inverno. Quindi siccome ho sempre amato il lavoro, ho pensato che così avevo lavoro per tutti i mesi dell'anno» (41).

Un secondo gruppo di imprenditori venne, come si è già accennato, dagli ambulanti, cioè coloro che provvedevano a "piazzare" su mercati relativamente vicini i prodotti locali e a vendere sul mercato carpigiano prodotti realizzati altrove. All'inizio anche coloro che non commerciavano direttamente in articoli di vestiario, cominciarono in molti casi ad aggiungere sulla loro bancarella camicie e maglie confezionate. In seguito, molti di essi provarono a fabbricarle in proprio.

«La signora Fernanda andava in piazza a vendere i cappelli di paglia. E i due figli hanno cominciato a mettere sul banco anche delle camicie. Andavano in giro anche con le valigie e avevano provato a farle loro. Abitavano in via Cesare Battisti. Lì avevano solo una stanza dove tagliavano, perché le tagliavano in casa, che avevano un tavolo più vecchio del mio. Non avevano niente, neanche la luce sopra la scala. E uno di loro andava anche a Milano, andava qui, andava lì, a portar fuori qualche camicia. Tagliavano con le forbici, e non colla taglierina. E le davano da cucire fuori» (42).

Il prodotto di camiceria e di maglieria che si faceva a Carpi era destinato a segmenti medio bassi del mercato, era il cosiddetto "prodotto di primo prezzo", cioè non particolarmente pregiato sia dal punto di vista della qualità dei materiali che da quello del "contenuto moda". Problemi di concorrenza a rimanere in questo segmento non ve ne erano nella debole economia del dopoguerra e le questioni di stile erano facilmente affrontate attraverso l'imitazione.

«Abbiamo preso delle camicie, così, in qualche negozio, da uomo o da bambino, mia moglie copiava i modelli, che lei insomma, sapeva cucire, qualcosa lo sapeva fare. Ma più che altro lei copiava questi modelli e tagliava la stoffa,

e poi le davamo fuori da fare» (43).

I canali di mercato erano quelli tradizionali conosciuti dagli ambulanti. Dapprima, essi si rivolsero ad un mercato locale, rivendendo loro stessi le merci oppure affidandole a dei colleghi, poi, in un secondo tempo, si rivolsero ai grossisti da cui in origine si approvvigionavano, ed, infine, in alcuni casi, tentarono approcci con la grande distribuzione.

«Il mercato principale, all'inizio, era il mercato di Milano. C'era un posto, a Milano, in via san Gregorio, dove tutti gli ambulanti andavano a comprare dai grossisti la merce da rivendere. Ed è lì che ci si è rivolti anche per far comprare a questi grossisti, che le maglie fatte a Carpi costavano di meno» (44).

«I grossisti a cui mi rivolgevo, però, non mi davano mai delle ordinazioni consistenti, e così pensai di rivolgermi a un grande magazzino e pensai alla Rinascente. Sono andata 15 o 16 volte a Milano per parlare col compratore della Rinascente.
Quando tornavo a casa senza aver venduto niente provavo una grossa delusione, primo perché spendevo soldi nei viaggi, e poi perché mio marito brontolava perché ero sempre in giro o per fare o per vendere maglie. Un giorno, mentre aspettavo da due ore di essere ricevuta dal compratore della Rinascente (che si chiamava Cattaneo) arrivò un signore che si fece annunciare: non appena il Cattaneo si affacciò alla porta per riceverlo, io, non molto educatamente, mi misi fra loro e gli dissi che erano due o tre mesi che aspettavo inutilmente di essere presentata. Lui molto gentilmente mi diede un appuntamento per la settimana seguente e mi commissionò il primo grosso ordine, 300 pezzi» (45).

Infine, un terzo gruppo di imprenditori venne col tempo da lavoranti a domicilio che tentarono di mettersi in proprio. Sovente si è trattato di donne, che, una volta verificata la possibilità di rimanere "in affari", hanno coinvolto nell'impresa il marito. È questo fenomeno che spiega l'esistenza di un consistente gruppo di imprese che si mettono a produrre maglie e camicie provenendo da attività le più disparate, come quelle di fruttivendolo, pollivendolo, mediatore di bestiame, barbiere, falegname, calzolaio, ecc.

«Io ho cominciato come lavorante a domicilio. Poi, piano piano, ero riuscita a comprarmi una macchina. Poi pian pianino da una sono passata a due, e ho cominciato a prendere più roba da fare. Quando ho finito di pagare la seconda macchina ne ho preso un'altra, e mia figlia è venuta a lavorare con me. Poi

il laboratorio andava bene e allora mio marito ha smesso il suo lavoro ed è venuto a occuparsi dell'azienda. Facevamo il lavoro per conto terzi» (46).

«Lavoravo con mio padre in un negozio di alimentari.
Quando mi sono sposato ho fatto questo cambiamento: mia moglie era magliaia a domicilio e come parte tecnica ero a posto. Da lei mi è venuta questa idea di mettere su un laboratorio» (47).

«Ho cominciato a lavorare come ricamatrice nel 1950 per aiutare mio marito a sbarcare il lunario. Poi, io e una mia amica, ci siamo messe a smacchinare delle taschine da bambino, che io poi rifinivo con l'uncinetto. Vedendo che il lavoro mi piaceva e mi veniva bene, mi venne la voglia di fare qualcosa per conto mio. Presi contatto con una signora di Sassuolo che mi fece delle sciarpe a telaio che provai a vendere a Milano. E quando le cose andarono bene, e i guadagni erano ormai sicuri, mi misi a lavorare con mio marito: abbiamo comprato un pezzo di terreno e ci siamo costruiti la fabbrica» (48).

Conclusioni

Si è detto che negli anni del secondo dopoguerra si afferma nella bassa modenese l'industria della maglieria e delle confezioni. Carpi è il centro dello sviluppo, il luogo in cui si realizzano i prodotti finiti e in cui hanno sede le industrie complementari, mentre nei comuni limitrofi si localizzano le imprese che producono in conto terzi e gran parte del lavoro a domicilio. Questo sviluppo riproduce spazialmente e per le forme dell'organizzazione industriale molte delle modalità di quello dell'industria del truciolo che aveva in Carpi il proprio fulcro e aveva coinvolto una notevole parte della popolazione rurale in produzioni vendute su mercati interregionali e internazionali.

Si è detto anche che, a Carpi, l'industria del truciolo ebbe, in questo secolo, un'importante esperienza di fabbrica che introdusse forme organizzative simili, per certi aspetti, a quelle delle grandi unità di produzione centralizzate, che importò nell'esperienza locale competenze e macchine, che rafforzò ed estese i rapporti con mercati lontani, ma che non modificò completamente le caratteristiche diffuse dell'industria carpigiana.

L'esperienza storica del truciolo, l'abilità di produrre in molti e di "costruire" complesse reti di decentramento e lavoro a domicilio, e

l'abilità di superare gli angusti confini del mercato locale, costituì una risorsa cruciale per la nascita dell'industria della maglieria e delle confezioni. L'abitudine ai ritmi e agli standard di qualità di un sistema decentrato di produzione già esistevano ed era relativamente facile attingervi, e i rapporti con gli agenti di vendita esteri o all'estero, che si erano occupati in passato di un prodotto con un mercato non radicalmente diverso, erano stati frequenti. Non stupisce, quindi, che i più importanti imprenditori della maglieria fossero stati, e in parte continuarono ad essere negli anni cinquanta, imprenditori del truciolo, cui si sommarono gli ambulanti che tentarono una carriera in proprio e, più tardi, alcuni gruppisti e lavoranti a domicilio.

Rimangono ora due considerazioni da sottolineare.

La prima è in risposta alla domanda iniziale sui rapporti tra l'artigianato tradizionale e le piccole imprese moderne. La nascita dell'industria della maglieria non si spiega con la trasformazione di preesistenti artigiani tradizionali, nell'accezione comune che si assegna a questo termine. Non si ha qui a che fare con artigiani che producono o riparano un'intera gamma di beni per un mercato di tipo locale, che lavorano isolatamente, che sono in competizione tra loro per proteggere la propria rete di clienti fedeli, e che successivamente trovano il modo per inserirsi nella produzione industriale. Nel carpigiano si era sviluppata in passato una vera propria industria, o se si preferisce una forma di protoindustrializzazione, che prelude allo sviluppo del successivo productive system della maglieria e delle confezioni. Ridurre a singoli artigiani isolati l'insieme complesso di imprese e lavoratori a domicilio che producevano truciolo equivarrebbe a far evaporare i rapporti di divisione del lavoro che connettevano e rendevano interdipendenti i singoli pezzi di un articolato sistema manifatturiero.

D'altro lato, non si ha qui neppure a che fare con operai o tecnici di fabbrica che abbiano acquisito nella loro carriera di lavoratori dipendenti quelle competenze e quelle conoscenze che verranno messe a frutto in seguito, inserendosi nelle reti del decentramento per produrre nello stesso settore in cui in passato si sia stati lavoratori dipendenti. Certo, l'esperienza di fabbrica della "Truciolo" fu di grande importanza per immettere nel tessuto sociale nuove competenze, ma essa non creò l'industria del truciolo, che era preesistente, non eliminò la

rete del lavoro a domicilio e non eliminò neppure i casi di piccoli produttori di prodotto finito. Inoltre, la "Truciolo" non operò nello stesso settore in cui oggi sono presenti le piccole imprese del distretto industriale carpigiano. Con molta probabilità la presenza di una grande impresa nel passato storico di un distretto industriale è assai importante. Essa è, anzi, cruciale in settori a produzione complesse come sono quelle meccaniche, ma in "industrie leggere" in cui i livelli di competenze tecniche iniziali sono minori i sentieri di crescita possono percorrere direzioni differenti.

La seconda considerazione è stata più volte sottolineata, ma è il caso qui di riprenderla. Essa è relativa agli altri fattori, oltre al basso livello di competenze tecniche iniziali, che hanno facilitato la nascita di molte piccole imprese di maglieria (fatta esclusione per quelle forme in cui la moltiplicazione delle imprese è dovuta a ragioni di ordine giuridico). La maglieria e le confezioni sono un settore in cui prevalgono basse economie di scala ed in cui il costo dei macchinari, quantomeno nella fase presa in considerazione, era basso. A questo va aggiunto che, il costo degli investimenti iniziali era tenuto basso anche attraverso il ricorso al decentramento, perché il costo del laboratorio e delle macchine veniva distribuito tra i diversi operatori.

«Se io voglio fare l'acido solforico ho bisogno di metter su degli impianti, delle torri, spendendo dei capitali enormi. La maglieria ... io quando cominciai, cominciai in quattro metri per quattro. Prima, i campioni, li feci nella stanza da pranzo di mia madre, e, due scaffali, quattro tavoli ... questa era la mia attività di maglieria. Tutto il resto era fatto fuori, senza investimenti» (49).

Note

* Le fonti primarie utilizzate in questo saggio sono di due tipi. Per l'interpretazione dei processi sono state effettuate 18 interviste qualitative. I dati quantitativi elaborati nelle tabelle, si riferiscono alle iscrizioni, variazioni e cessazioni, del Registro ditte della Camera di commercio di Modena, pubblicati mensilmente sul "Bollettino della Camera di Commercio". La serie storica presa in considerazione parte dal 1940 e termina nel 1960. Dal 26 luglio 1943 al 31 dicembre 1946 il Bollettino sospende le pubblicazioni, per cui non abbiamo i dati per questo periodo. I comuni presi in considerazione sono i seguenti: Carpi, Soliera, Mirandola, Concordia, Cavezzo, S. Prospero, Nonantola, S. Possidonio, S. Felice sul Panaro, Camposanto, Novi, Bastiglia, Campogalliano, Ravarino, Medolla, Bomporto.

1. P. Sylos Labini, *Occupazione, piccole imprese e mezzogiorno*, dattiloscritto, 1989.
2. V. Zamagni, *Un profilo storico dell'artigianato nell'Italia unificata*, relazione presentata al convegno: "L'artigianato in Campania ieri ed oggi", Napoli, 7-9 dic. 1988.
3. S. Brusco, *Il modello Emilia: disintegrazione produttiva e integrazione sociale*, in "Problemi della transizione", II (1980), n. 5; S. Brusco-C. Sabel, *Artisan production and economic growth*, in F. Wilkinson (a cura di), *The dynamics of labour market segmentation*, London, Academic Press, entrambi ora ripubblicati in S. Brusco, *Piccole imprese e distretti industriali*, Torino, 1989; V. Capecchi, *Classe operaia e cultura borghese. Ipotesi di una ricerca in Emilia Romagna*, in *Famiglia operaia, mutamenti culturali, 150 ore*, Bologna, 1982; M. Pezzini, *The small firm economy's odd man out: the case of Ravenna*, in Edward Goodman, Julia Bamford (a cura di), *Small firms and Industrial districts in Italy*, London, 1989.
4. È di rigore citare in proposito il famoso articolo di Luciano Bergonzini *Problemi di accertamento della professionalità femminile e primi risultati di un'indagine sul lavoro a domicilio in alcuni comuni emiliani*, in "Inchiesta", apr.-giu., 1973.
5. Si veda Comune di Carpi, Dipartimento Istruzione e cultura, Equipe d'animazione, *L'arte del truciolo a Carpi*, a cura di L. Nora e I. Dignatici, Carpi, 1979.
6. Intervista A del 9/2/88.
7. Intervista B del 18/5/88.
8. Si veda Assessorato agli Istituti Culturali del Comune di Carpi, Sezione didattica del Museo civico, ... *facevano tutti la treccia: uomini, donne e bambini* ..., a cura di I. Dignatici, L. Nora, Carpi, 1981.
9. Dati raccolti ed elaborati da Franco Pagliani in: *L'arte del truciolo a Carpi*, tesi di laurea, Università di Bologna, Facoltà di Economia e commercio, a.a. 1961-1962, pp. 286 ss.
10. L. Nora, *Aspetti dell'industria del truciolo*, dattiloscritto, relazione presentata al Convegno su "Bertesi e la Società Anonima Il Truciolo", tenuto a Carpi nel 1989, p. 8.
11. P. Kriedte-H. Medick-J. Schlumbohm, *L'industrializzazione prima dell'in-*

dustrializzazione, Bologna, 1984.
12. L. Nora, *Aspetti dell'industria del truciolo*, cit., p. 32.
13. ivi, p. 9.
14. S. Cappello-A. Prandi, *Carpi: tradizione e sviluppo*, Bologna, 1973.
15. Si veda in proposito G. Muzzioli, *L'economia e la società modenese fra le due guerre*, Modena, 1979.
16. Intervista C del 21/1/88.
17. L. Nora, *Aspetti*, cit. p. 9.
18. Intervista D del 1/3/88.
19. Intervista C, cit.
20. L. Nora, *Aspetti*, cit. p. 34.
22. Intervista D, cit.
23. Intervista E del 6/7/89.
24. Intervista F del 9/2/88.
25. Intervista G del 22/2/88.
26. Intervista H del 2/2/88.
27. ivi.
28. Intervista I del 9/2/88.
29. Intervista A, cit.
30. Intervista B, cit.
31. ivi.
32. ivi.
33. Intervista Q del 14/4/88.
34. Intervista riportata in S. Cappello-A. Prandi, *Carpi*, cit., p. 152.
35. Intervista Q, cit.
36. Intervista C, cit.
37. Intervista P, cit.
38. Ivi.
39. Intervista riportata in S. Cappello-A. Prandi, *Carpi*, cit., p. 151.
40. Intervista Q, cit.
41. Intervista Q, cit.
42. Intervista A, cit.
43. Intervista R, cit.
44. Ivi.
45. Intervista riportata in "La Tribuna", n. 9, dic. 1980.
46. Intervista S. del 3/7/89.
47. Intervista riportata in S. Cappello-A. Prandi, *Carpi*, cit, p. 152.
48. Intervista riportata in "La Tribuna", cit.
49. Intrvista P, cit.

L'INDUSTRIA DELLE MACCHINE AUTOMATICHE A BOLOGNA: UN CASO DI SPECIALIZZAZIONE FLESSIBILE

*Aurelio Alaimo e Vittorio Capecchi**

La provincia di Bologna costituisce oggi uno dei principali centri europei per la produzione e la vendita di macchine automatiche. Questa attività comprende circa un centinaio di piccole e medie imprese (è difficile stabilire il numero esatto), impegnate in produzioni differenziate e per quanto possibile personalizzate, in grado di adattarsi rapidamente alle specifiche esigenze del mercato. La flessibilità è resa possibile dall'uso di forza lavoro qualificata e polivalente e dallo sviluppo di una tecnologia innovativa. Inoltre un'ampia parte dell'attività produttiva e delle lavorazioni meccaniche è decentrata ad una rete di subfornitori, perlopiù artigiani specializzati. L'efficienza dell'intero comparto si fonda in buona misura sulle particolari relazioni di cooperazione che si sono venute a creare tra questi fornitori e i loro committenti; e al contempo su una sorta di divisione del lavoro tra le stesse imprese concorrenti, che consente anche in questo caso di instaurare un relativo equilibrio tra forme di competizione e di collaborazione (1).

Per queste ragioni si può affermare che il comparto bolognese delle macchine automatiche presenta le caratteristiche proprie di un sistema di specializzazione flessibile. Per alcuni aspetti esso sembra riconducibile al caso particolare del distretto industriale marshalliano. Tuttavia il riferimento alla nozione di distretto, così come è stata riformulata recentemente, rischia di essere fuorviante. A differenza di un vero e proprio distretto, questo comparto produttivo è localizzato intorno ad un centro urbano importante e non caratterizza in modo esclusivo l'economia e la società locali, pur essendone una delle componenti più significative. La definizione più corretta potrebbe essere un'altra: l'industria bolognese delle macchine automatiche si configura

come un sottosistema industriale urbano, basato sulla specializzazione flessibile. Tale definizione comprende naturalmente un territorio ben più ampio dei confini cittadini, ma che fa pur sempre riferimento alla città e ai suoi servizi (2).

La ricerca analizza in che modo si è giunti alla formazione di questo caso specifico di specializzazione flessibile. La ricostruzione di questo processo ci permette di affrontare un problema fondamentale per la comprensione dell'industrializzazione bolognese e regionale: come si è passati da una struttura industriale complessivamente debole e dispersa – malgrado alcune singole eccezioni – ad un sistema produttivo forte e coeso, basato in gran parte sulle forme della specializzazione flessibile? Questo interrogativo non riguarda soltanto la peculiarità del caso locale. I sistemi produttivi di specializzazione flessibile costituiscono un elemento importante dell'economia italiana, soprattutto nelle aree prive di una forte tradizione industriale. Dunque la ricerca storica su un caso specifico e significativo può avere implicazioni più ampie: aiutarci a comprendere meglio una delle forme assunte dallo sviluppo industriale in Italia in età contemporanea.

L'esposizione dei risultati della ricerca comprende tre parti, distinte in ordine cronologico. Anzitutto vengono prese in esame le vicende delle prime aziende bolognesi impegnate nel campo delle macchine automatiche, allo scopo di individuare i prerequisiti del successivo sviluppo del comparto.

La seconda parte si concentra quindi sulla formazione di un sistema di imprese e sulle sue regole di funzionamento.

La terza parte indica le principali tendenze esistenti oggi nel comparto e fa cenno ad alcune possibili prospettive di sviluppo. Una breve parte conclusiva mette in luce infine alcune implicazioni generali dell'analisi svolta.

Una precisazione terminologica: l'individuazione corretta del comparto esaminato dovrebbe comprendere la produzione di macchine automatiche per la dosatura, il confezionamento e l'imballaggio. In questo saggio parleremo invece, più semplicemente, di macchine automatiche; oppure utilizzeremo un termine inglese, *packaging*. Entrambe le definizioni sono imprecise, ma preferibili per ovvie ragioni di brevità.

Le origini (1920-1950)

La produzione di macchine automatiche all'Acma

L'inizio della produzione di macchine automatiche a Bologna ha una data precisa: il 1924, anno di costituzione dell'Acma (Anonima Costruzioni Macchine Automatiche). È probabile che l'Acma fosse la prima impresa italiana impegnata in questo tipo di produzioni, e per almeno un decennio anche l'unica; di certo rimase sola, a Bologna, quasi fino alla guerra (3). Ma negli Stati Uniti e in misura minore anche in Gran Bretagna il settore del *packaging* aveva avuto uno sviluppo considerevole già dall'inizio del secolo.

L'impulso principale era venuto dall'industria alimentare e dalla crescente esigenza di inscatolare e conservare prodotti deperibili, destinati ad un consumo di massa: ad esempio carne, pomodori, piselli, biscotti. Le numerose riviste specializzate diffuse in quegli anni ci forniscono l'immagine di un settore produttivo in rapida crescita, strettamente legato all'industria utilizzatrice, e molto attento ai diversi aspetti del trattamento delle merci: dalla lavorazione delle materie prime fino al confezionamento del prodotto. Negli articoli e nella pubblicità degli anni venti prevalevano toni ottimisti, talvolta enfatici. Sembrava emergere nel complesso la volontà di giungere ad un sistema di produzione di massa sempre più integrato, in grado di automatizzare le varie fasi di lavorazione dei prodotti. Un riferimento esemplare per questo processo era offerto dall'industria delle carni in scatola, la prima ad aver sperimentato in campo alimentare sistemi di trasporto e trattamento del prodotto, poi diffusi in altri settori (4).

Non sappiamo in che misura i primi dirigenti dell'Acma conoscessero questa esperienza produttiva. È certo però che l'azienda nacque in un contesto molto diverso. L'Acma si inseriva in un tessuto industriale in cui prevalevano imprese meccaniche di piccola dimensione, impegnate perlopiù in produzioni specializzate, dotate al contempo di una notevole flessibilità. Mancava invece una forte produzione di beni di consumo di massa. Un'eccezione era costituita dalla Gazzoni, attiva a Bologna già dagli inizi del secolo, che produceva vari preparati chimici e farmaceutici: quali ad esempio pasticche contro la tosse,

sciroppi tranquillanti e soprattutto le diffusissime bustine di Idrolitina, la polvere per l'acqua minerale (5). Fu proprio un socio di Gazzoni, Gaetano Barbieri, a creare l'Acma: e le prime macchine semiautomatiche prodotte dall'azienda erano destinate a formare, dosare e confezionare le bustine di Idrolitina. Ma è evidente che le commesse della Gazzoni non avrebbero potuto assicurare la prosperità della nuova azienda; né d'altra parte l'industria locale era in grado di offrire un mercato sufficiente per il suo sviluppo. Sembra più credibile supporre che l'iniziativa di Barbieri si fondasse soprattutto sulla consapevolezza di dover rivolgersi subito ad un mercato nazionale, forse anche all'esportazione. In particolare l'esperienza fatta con la Gazzoni spinse l'Acma a specializzarsi nella produzione di macchine per imprese chimiche, farmaceutiche e dolciarie: dosatrici e incartatrici di sostanze in polvere, incartatrici di caramelle, cioccolatini e di altri "prodotti di forma geometrica", stampatrici e confezionatrici di sacchetti di carta. I primi acquirenti di cui conosciamo i nomi – nel triennio 1927-29 – erano aziende di varie città italiane, tra cui Padova, Torino e soprattutto Milano; oltre naturalmente alla Gazzoni di Bologna. Due macchine furono vendute anche in Argentina, una a Bruxelles; nel 1929 l'azienda fu premiata all'Esposizione Internazionale di Barcellona (6). L'esportazione aumentò costantemente negli anni seguenti e divenne un tratto caratteristico dell'Acma. Alla fine degli anni trenta le macchine venivano vendute in tutti i paesi industriali europei e negli Stati Uniti (7).

Quali erano le caratteristiche di queste macchine? I cataloghi aziendali insistevano su alcuni punti essenziali. Anzitutto sulla loro semplicità, in quanto dovevano essere utilizzate anche da personale poco qualificato; quindi sull'ingombro ridotto – la maggiore dimensione non superava mai i due metri, e molto spesso era inferiore ad un metro –; e naturalmente sulla velocità delle operazioni compiute, una prestazione che veniva costantemente migliorata (i 2.700 incarti orari della prima macchina per l'Idrolitina, ad esempio, divennero 3.900 nel modello successivo). Ma la carta vincente delle macchine Acma era la loro estrema versatilità: o piuttosto la flessibilità, per utilizzare un termine congruo all'ipotesi della nostra ricerca. La flessibilità si manifestava in varie forme, che ovviamente si sovrapponevano tra loro.

Alcune macchine svolgevano una funzione essenziale, che però poteva essere utilizzata per la lavorazione di prodotti assai diversi: un'incartatrice, ad esempio, poteva incartare caramelle, compresse, pillole e qualsiasi altro prodotto di forma regolare. Dunque la stessa macchina (la 722, nell'esempio riportato) si rivolgeva a mercati differenti. In altri casi la flessibilità era ottenuta realizzando diverse versioni di un unico modello base (era il caso delle mescolatrici). Più spesso le varianti venivano applicate sulla stessa macchina. Quest'ultima era la forma più efficace di flessibilità del prodotto, destinata a caratterizzare le macchine automatiche anche nei decenni successivi. In questo caso la macchina conteneva una parte fissa e una parte modificabile, il cosiddetto "formato". Ad esempio la 733 era stata concepita per la lavorazione di sacchetti di carta, che potevano essere riempiti con la dose voluta di qualsiasi sostanza e poi incollati, richiusi e allineati "pronti per essere messi in scatola". Con questa macchina l'impresa utilizzatrice poteva impiegare sacchetti di diversa dimensione, grazie alla possibilità di cambiare il formato: un cambiamento, assicurava il catalogo Acma, che si otteneva "con la massima facilità nello spazio di dieci minuti" (8).

Queste caratteristiche mostrano quale fosse l'obiettivo costante dell'azienda: offrire un prodotto per quanto possibile personalizzato, adeguato alle esigenze del cliente. Del resto l'idea di produrre una determinata macchina proveniva spesso dalle richieste di un'azienda, che sottoponeva all'ufficio tecnico dell'Acma uno specifico problema. E in vari casi i modelli base venivano adattati al momento del collaudo per il singolo cliente, introducendo piccoli accorgimenti *ad hoc*.

Macchine flessibili e personalizzate, dunque, in grado di svolgere rapidamente lavorazioni complesse per imprese diverse: su questa base si consolidava il nome e il successo della nuova azienda. Come e da chi nascevano queste macchine? Per rispondere alla domanda occorre aprire una digressione nella nostra storia ed entrare nelle stanze dell'ufficio tecnico, che costituisce – oggi come allora – il cuore di ogni azienda produttrice di macchine automatiche. L'ufficio tecnico si occupava di progettare nuove macchine, di modificare i modelli esistenti, di introdurre piccole innovazioni che ovviassero agli inconvenienti segnalati dai clienti. È bene chiarire subito che non si trattava di

un'attività di alta tecnologia. A differenza di produzioni analoghe (ad esempio nel campo delle macchine utensili), nell'esperienza dell'Acma la progettazione di macchine automatiche non richiedeva calcoli molto difficili né conoscenze particolarmente astratte e formalizzzate. I tecnici intervistati – alcuni dei quali attivi già negli anni trenta – concordano nel dire che per questo lavoro era necessario padroneggiare pochi concetti fondamentali, comuni ad ogni macchina automatica; e su questa base procedere per approssimazioni ed errori, passando molte ore al tavolo da disegno, alla ricerca di nuovi accorgimenti per la soluzione di particolari problemi produttivi.

Questi caratteri empirici dell'attività di progettazione rendevano necessario un contatto continuo tra l'ufficio tecnico e i reparti produttivi; in particolare tra progettisti e montatori, i quali assemblavano le varie parti del prototipo, verificavano concretamente la praticabilità del progetto e quindi potevano fornire indicazioni preziose per il lavoro dei progettisti. Tra i montatori assumevano particolare importanza i collaudatori – o "trasfertisti", per usare un termine più recente – incaricati di andare nelle aziende acquirenti per il montaggio finale e il collaudo della macchina venduta. Si trattava di un'operazione assai delicata, che richiedeva competenze tecniche, ma forniva anche un'importante esperienza commerciale. Le caratteristiche diversificate della produzione ponevano problemi nuovi in occasione del montaggio di ogni macchina. D'altra parte il trasfertista aveva modo di conoscere le macchine prodotte dalle imprese concorrenti ed era l'unico ad avere un'esperienza diretta delle caratteristiche del mercato; e a lui spettava spesso il compito di apportare le ultime modifiche alla macchina, per adattarla alle specifiche esigenze dell'impresa utilizzatrice.

Si può affermare insomma che la progettazione delle macchine automatiche nasceva sui tavoli da disegno dell'ufficio tecnico, ma doveva essere arricchita dalle indicazioni provenienti dall'officina e dal montaggio. Se vogliamo utilizzare termini più astratti, potremo dire che la flessibilità dei prodotti era resa possibile dalla flessibilità dell'organizzazione produttiva e in particolare dalla collaborazione tra il momento della concezione del prodotto e la fase più strettamente esecutiva. Naturalmente la collaborazione non escludeva conflitti, anche aspri, tra i diversi soggetti del lavoro aziendale: soprattutto tra le due figure

principali – i progettisti e i montatori – portatori di esigenze tecniche spesso contrastanti (come spiegava bene uno degli intervistati: «ad un progettista, bisognerebbe fargli montare le macchine perché si accorga della facilità o dei sacrifici a cui costringe il montatore, creando certe situazioni progettuali») (9). Tuttavia è probabile che la relativa coesione dell'organizzazione produttiva fosse favorita da una comune esperienza formativa e di lavoro del personale specializzato. Uno sguardo sommario ad alcune figure importanti per l'attività dell'Acma ci consente di cogliere meglio questo aspetto.

Le indicazioni più interessanti al riguardo provengono dall'intensa attività svolta da Bruto Carpigiani, assunto nel 1927, non ancora ventiquattrenne (10). Carpigiani diresse l'ufficio tecnico aziendale fino alla sua morte, nel 1945. In questo periodo egli ebbe un ruolo di grande rilievo: non soltanto per la vita dell'Acma (si tenga conto che Barbieri non aveva particolari competenze tecniche), ma soprattutto perché pose le basi per la progettazione di macchine automatiche a Bologna.

Benché Carpigiani fosse considerato un ingegnere, dalle testimonianze orali sembra che in realtà la sua formazione fosse più limitata, avendo egli seguito corsi scolastici di elettromeccanica (probabilmente alle scuole tecniche comunali Aldini Valeriani). Se i titoli ufficiali sono imprecisi, erano certe invece le sue notevoli capacità progettuali. Nel campo delle macchine automatiche, l'"ingegnere" Carpigiani introdusse anzitutto un'innovazione decisiva, la cosiddetta "ruota a zeta". Si trattava di un particolare meccanismo che consentiva di dividere un movimento rotatorio in un numero elevato di fasi (da qui la definizione – fornita dallo stesso Carpigiani – di movimento rotoalternativo). Applicata ad una macchina automatica, la ruota a zeta permetteva di far effettuare da una sola macchina lavorazioni lunghe e complesse, in quanto ad ogni fase del movimento (una stazione), corrispondeva una diversa operazione. Era dunque una piccola innovazione, che però migliorava radicalmente le prestazioni delle macchine automatiche; per questa ragione fu adottata in seguito da molte altre aziende (11).

Ma accanto ad innovazioni di questo tipo, nella attività svolta da Carpigiani furono altrettanto significative le lievi modifiche apportate a dettagli minori di macchine già esistenti. Tali modifiche potevano renedere più efficiente il funzionamento di una singola operazione, o

ridurre l'ingombro, oppure semplificare i compiti dell'operatore: il risultato finale era comunque una più agevole penetrazione commerciale. L'attenzione per le innovazioni minori si sviluppava anche al di fuori del campo specifico delle macchine automatiche, e dava origine ad una serie numerosa di idee e progetti di vario genere: dalla macchina per rimagliare le calze ad un più impegnativo motore per siluri. Alcune di queste idee furono poi realizzate all'Arca (Anonima Riparazioni Costruzioni Automatiche): una piccola azienda artigianale, creata dallo stesso Carpigiani (che pure continuava a dirigere l'ufficio tecnico dell'Acma), che ebbe qualche successo con la produzione di pezzi di ricambio delle macchine automatiche e con varie altre lavorazioni meccaniche (12). E poco prima della sua morte questa multiforme attività trovò sbocco nella creazione di un'azienda produttrice di macchine per gelati: l'impresa prese il suo nome e negli anni successivi ebbe un notevole successo.

I problemi tecnici affrontati da Carpigiani in questa ampia gamma di idee, progetti e realizzazioni, erano molto variegati. Ma qui importa sottolineare che l'atteggiamento con cui venivano affrontati discendeva dalla cultura tecnica diffusa in tutta l'industria meccanica locale e favorita dalla presenza delle scuole Aldini (abilitate dagli anni trenta a rilasciare il diploma di perito industriale). In questa cultura convivevano il gusto della manualità e della prova empirica, la pazienza al tavolo da disegno e la sperimentazione nell'officina, la fantasia nella ricerca di soluzioni progettuali innovative. L'esperienza di Carpigiani ci mostra che tali caratteristiche si prestavano bene ad essere applicate alle problematiche specifiche delle macchine automatiche. In questo campo la cultura tecnica polivalente di artigiani o di ex allievi dell'Aldini poteva assumere un profilo specialistico e produrre risultati di rilievo.

Carpigiani non era un caso isolato o eccezionale. A partire dagli anni trenta, lavorare all'Acma costituì un'esperienza di rilievo per un'intera generazione di tecnici e di operai. Nel 1936 Carpigiani fu affiancato da un altro tecnico – il quarantaduenne Giuseppe Clerico, proveniente forse dall'Olivetti (ma al riguardo abbiamo pochissime informazioni) – che avviò la progettazione di nuovi modelli e portò il contributo di una diversa esperienza. Nel frattempo maturavano le

competenze di impiegati e operai specializzati, che già da qualche anno lavoravano all'Acma: come Agostino Billi, impiegato di prima categoria dal 1929, che presto si affermò come il principale collaboratore di Carpigiani; o Antonio Martelli, entrato come montatore nel 1930, assegnato poi al collaudo in trasferta e "promosso" progettista nel 1941 (13). Il caso di Martelli ci indica che l'esigenza di rafforzare l'ufficio tecnico con elementi dotati di esperienza specifica nel campo delle macchine automatiche favoriva la mobilità interna. Uno degli intervistati, ad esempio, assunto nel 1933 come aggiustatore, raccontava che in circa dieci anni era passato prima al montaggio, poi in sala esperimenti e infine al tavolo da disegno dell'ufficio tecnico (14). Qualche altro caso, documentato dai libri matricola, ci mostra un percorso che in poco tempo poteva condurre dall'apprendistato al montaggio, e che dopo la guerra si concluse con l'avvio di una attività propria (così per Giovanni Preci e Natalino Corazza; ma imprenditori divennero anche i già ricordati Billi e Martelli). Tutti questi percorsi individuali si svolgevano all'interno di un'azienda che fin dall'inizio aveva fatto ricorso a forza lavoro specializzata. Una conferma in proposito ci viene dai dati relativi alle assunzioni nei primi anni di vita dell'Acma. Dei 34 operai assunti fino al 1929, 15 entrarono direttamente nella categoria degli operai "specializzati". Tra gli altri assunti prevalevano gli operai "qualificati" (di livello immediatamente inferiore), seguiti dagli apprendisti e dai manovali. Nel decennio successivo la tendenza si invertì, poiché la crescita dell'azienda – dalle poche decine di addetti dei primi anni agli oltre 200 del 1941 – imponeva l'assunzione di un numero ben più elevato di operai. A quel punto era inevitabile che gli specializzati fossero solo una minoranza; ed è legittimo supporre che le accresciute dimensioni favorissero lo sviluppo di nuovi conflitti all'interno dell'azienda. Ma il nucleo iniziale di personale specializzato caratterizzava ormai l'attività produttiva dell'Acma; e costituiva al tempo stesso un punto di riferimento per i nuovi assunti e un serbatoio di esperienze al quale attingere per il potenziamento dell'attività nel corso degli anni trenta.

Alle soglie della guerra, a quindici anni dalla sua costituzione, la fisionomia dell'Acma era ben definita. Si trattava di un'impresa "media" nel panorama dell'industria locale, di dimensioni minori rispetto

ad imprese come la Ducati, la Sabiem, la Sasib. Ma le caratteristiche della sua organizzazione produttiva le assegnavano un posto privilegiato: un'azienda qualificata, che agli occhi dei contemporanei manteneva un ruolo di punta e "faceva testo (nella) meccanica fine" (15).

"Costruzioni meccaniche varie": la Sasib di Scipione Innocenti. Mentre l'Acma fondava tutta la sua attività sulle macchine automatiche, nel caso della Sasib questa produzione cominciò tardi e fino alla guerra costituì un impegno del tutto secondario. La limitata esperienza di quegli anni sarebbe stata valorizzata però con la riconversione produttiva del dopoguerra e avrebbe costituito il fondamento del rilancio aziendale. Come avvenne il passaggio da una produzione meccanica diversificata al settore delle macchine automatiche? Una sommaria ricostruzione dei primi anni di vita della Sasib può aiutarci a comprendere questo punto.

La Società Anonima Scipione Innocenti Bologna – questo il significato della sigla Sasib – nacque nel 1933 dalla trasformazione di un'impresa già esistente. Protagonista di queste vicende fu appunto Scipione Innocenti: un ex operaio, che intorno alla prima guerra aveva aperto nel centro cittadino una piccola officina meccanica, impegnata inizialmente in lavorazioni meccaniche varie e spesso occasionali (16). Il vero e proprio sviluppo cominciò solo negli anni venti, con la produzione di strumenti e impianti elettromeccanici per il segnalamento ferroviario e stradale: ad esempio apparecchi fermascambi, banchi di manovra, segnalatori, semafori. Questo sviluppo si basava in gran parte sui legami instaurati da Innocenti con la Ericsson italiana, che commissionava alla Sasib la produzione di vari apparecchi segnalatori già brevettati dalla casa madre svedese (17). La piccola officina bolognese conobbe così una crescita molto rapida. Una foto del 1923 riproduce un gruppo di circa 25 dipendenti in un modesto "reparto macchine" (18). Sei anni dopo l'azienda occupava oltre 200 addetti. Nel periodo successivo fu quindi compiuto il gran salto, con la costituzione della società anonima e poi con il trasferimento in una nuove sede della periferia industriale: in quel momento, nel 1935, gli addetti erano già 400.

La Sasib nasceva "grande", contando sul contributo decisivo di

aziende consolidate. La maggioranza delle azioni era detenuta infatti da una società finanziaria che aveva sede a Milano, la Setemer; il cui presidente, Camillo Protto, assunse anche la presidenza della Sasib. Dopo pochi anni la direzione tecnica fu affidata all'ingegnere Carlo Jachino, già dirigente della Ericsson italiana, buon conoscitore dei problemi del segnalamento ferroviario. Innocenti conservò comunque un ruolo determinante nella "sua" azienda, sancito dalla doppia carica di consigliere delegato e direttore generale, così che la strategia aziendale mantenne una relativa continuità con il passato. Al momento della costituzione della società anonima, i capisaldi di questa strategia erano già ben definiti: la scelta di rivolgersi ad un mercato pubblico, anzitutto; e in secondo luogo la volontà di privilegiare le produzioni su licenza di apparecchiature progettate e brevettate da altre imprese più importanti. Così nel 1934 fu avviata con profitto anche la collaborazione con la Grs (General Railway Signal), un'impresa americana presente in Europa con una propria direzione a Londra (19).

Questo duplice orientamento si confermò anche alla fine degli anni trenta, quando i problemi sorti nel campo del segnalamento spinsero la Sasib verso nuove attività. L'opportunità di diversificare la produzione fu offerta dalla domanda bellica; e in particolare da una commessa per la revisione di 100 motori dell'aeronautica militare. In un primo momento la Setemer si oppose ad ogni prospettiva di diversificazione, sostenuta invece da Innocenti. Protto opponeva difficoltà finanziarie (l'esiguo capitale sociale dell'inizio – un milione di lire – stava passando progressivamente ai 10 milioni del 1940), e ribadiva la validità dell'impegno nel mercato ferroviario, un campo nel quale vantava esperienze e conoscenze (20). Ma la continua espansione della domanda bellica – e forse anche le pressioni politiche – finirono per spingere la Sasib verso questo nuovo mercato. Così all'attività nel campo del segnalamento ferroviario si affiancarono rapidamente altre lavorazioni. Nel 1939 il segnalamento contribuì soltanto ad un terzo del fatturato aziendale. La parte restante proveniva per un altro terzo dalla revisione e dai ricambi dei motori aeronautici; e poi da un insieme composito di produzioni meccaniche varie, tra le quali prevaleva il materiale bellico (soprattutto affusti di cannone e macchine per la lavorazione delle pallottole). In quell'anno, al culmine della sua cresci-

ta, la Sasib occupava quasi 1000 addetti (21).

È bene tener presente che l'accentuata diversificazione produttiva non era una specificità della Sasib, ma costituiva una caratteristica ricorrente in molte altre imprese meccaniche nella prima metà del secolo. L'industria bolognese – lo abbiamo già accennato – si fondava su un insieme di piccole imprese impegnate in produzioni specializzate e di piccola serie. L'organizzazione produttiva di queste aziende ruotava intorno all'"officina", cioè ai reparti produttivi dotati di macchine utensili universali. Gli operai dei vari reparti non avevano mansioni rigide e predeterminate, ma si caratterizzavano proprio per la capacità di lavorare all'occorrenza su macchine diverse e di passare senza troppe difficoltà da una lavorazione all'altra. Ciò non significa che in queste aziende mancasse una precisa specializzazione produttiva, rivolta alle esigenze di un mercato specifico. Ma spesso la domanda per prodotti così particolari era instabile e discontinua. In questi casi poteva essere difficile assicurarsi un lavoro costante e diventava necessario venire incontro alle esigenze di clienti diversi. Le lavorazioni meccaniche realizzabili in officina diventavano allora la riserva a cui far appello per rispondere a difficoltà contingenti. La scelta della specializzazione produttiva, insomma, non escludeva il ricorso occasionale ad una maggiore diversificazione.

Queste osservazioni ci aiutano a comprendere quale fosse la logica che ispirava l'attività produttiva della Sasib, e in che modo l'azienda cominciasse a produrre le sue prime macchine automatiche, che nulla avevano a che fare con il segnalamento ferroviario. L'occasione contingente fu offerta nel 1937 dall'incarico di costruire un gruppo di dieci impacchettatrici di sigarette, destinate alla Manifattura tabacchi di Bologna, che erano state progettate e brevettate da un'impresa americana, la Amf (American Machine Foundry). L'incarico proveniva dal Monopolio italiano, che aveva acquistato la licenza di fabbricazione di questi modelli (22). Non era un'attività del tutto nuova per Innocenti, in quanto sembra che la sua vecchia azienda artigiana avesse già fatto dei lavori per la Manifattura (23). D'altra parte la Amf offriva ottime garanzie: era una multinazionale impegnata nei campi più svariati e costruiva macchine per il trattamento di tabacco e sigarette già da trent'anni (24). Dunque la produzione commissionata alla Sasib,

per quanto diversa dall'attività prevalente, confermava l'orientamento aziendale degli anni precedenti: si rivolgeva ad un mercato pubblico e relativamente sicuro – il Monopolio italiano dei tabacchi – e utilizzava una tecnologia consolidata. Nel 1940 furono consegnate alla Manifattura dieci impacchettatrici e definiti gli accordi per ulteriori forniture (25). Nel frattempo l'esperienza svolta in questo campo spinse l'azienda ad avviare anche la produzione di una macchina confezionatrice di sigarette, di ideazione propria (anche se in realtà riprendeva i concetti di modelli già esistenti) (26). La decisione di avviare questa produzione era molto significativa: mentre le impacchettatrici Amf erano protette da brevetto e potevano essere vendute solo al Monopolio italiano, le nuove macchine non avevano alcun vincolo particolare. Dunque la Sasib si mostrava interessata a cercare in modo non più occasionale un mercato per i propri prodotti. Nel 1942, alla vigilia della "burrascosa situazione" che avrebbe fatto scomparire le produzioni belliche, l'azienda stava per completare la costruzione di dieci confezionatrici per la manifattura bolognese e prevedeva l'arrivo di una commessa dall'Albania (27). Era un'attività ancora limitata, che ebbe un'evoluzione molto graduale. Ma la strada delle macchine automatiche era stata ormai imboccata. Le scelte di Innocenti avrebbero posto le basi – seppure non sempre in modo consapevole – per la riconversione produttiva del dopoguerra.

Guerra e dopoguerra: verso il sistema di imprese

Fino alla guerra l'Acma e la Sasib si presentavano come due tra le tante imprese meccaniche bolognesi. Esse affondavano le proprie radici nella tradizione della piccola industria meccanica bolognese, il cui sviluppo risaliva alla seconda metà del XIX secolo. Il passaggio dall'attività isolata di due imprese alla formazione di un sottosistema industriale si avviò soltanto dopo la guerra, e maturò poi nel corso degli anni cinquanta. Va tenuto presente che negli ultimi anni del fascismo l'industria meccanica bolognese aveva saputo rispondere prontamente alla crescente domanda di materiale bellico, grazie alla flessibilità della sua organizzazione produttiva. La fine delle commesse

belliche comportò l'inevitabile ridimensionamento delle maggiori imprese locali, molte delle quali erano state anche danneggiate dai bombardamenti. Nel dopoguerra si apriva dunque un difficile processo di riconversione produttiva – quando non di smobilitazione – che avrebbe caratterizzato gli anni della ricostruzione (28).

Questo processo va collegato anche all'ondata di licenziamenti dei primi anni cinquanta – quasi 9000 nel periodo compreso tra il 1948 e il 1954, secondo una stima coeva di Bellettini – che presero spunto dalle difficoltà economiche per colpire soprattutto militanti politici e sindacali (29). Si venne a creare così una disponibilità di mano d'opera qualificata e dotata di esperienza, che in molti casi seppe avviare attività artigianali destinate ad avere un certo successo. Negli stessi anni si rafforzava inoltre il ruolo svolto dall'Istituto Aldini Valeriani, che si affermava come il principale luogo di formazione dei quadri tecnici e degli operai specializzati dell'industria bolognese. Si ponevano le basi insomma per la "grande trasformazione" degli anni cinquanta e sessanta, che avrebbe mutato a fondo l'economia di Bologna e della regione. Lo sviluppo di un comparto produttivo di macchine automatiche costituì dunque una manifestazione specifica di una più ampia rivoluzione industriale. Alcuni casi aziendali ci aiutano a capire come si avviò concretamente questo sviluppo: primo fra tutti, il caso della GD.

Nel periodo compreso tra le due guerre, la GD (dal nome dei fondatori del 1923, Ghirardi e Dallolio) era una piccola impresa, nota a Bologna tra gli appassionati di corse grazie ai successi delle sue moto sportive. Produceva motociclette e biciclette, i relativi pezzi di ricambio, in seguito anche parti di motori per autocarri. Quest'ultima produzione fu rafforzata alle soglie della guerra, quando l'azienda passò ad un nuovo proprietario, Enzo Seragnoli; e ovviamente fu favorita dalle commesse militari. Nel corso della guerra fu avviata anche una produzione di parti di mitragliatrici e di motori per l'aeronautica e l'esercito. Nel 1941 l'azienda occupava circa 70 addetti (30).

Dopo la guerra, le esigenze della riconversione produttiva spinsero la GD ad entrare nel campo delle macchine automatiche. L'impulso determinante per questo orientamento venne da un cugino del proprietario, Ariosto Seragnoli, che negli anni precedenti aveva lavorato con

successo nel reparto elettrotecnico dell'Acma (lasciando poi l'azienda – secondo alcune testimonianze – in seguito alla mancata promozione ad impiegato). Seragnoli si servì della sua precedente esperienza per progettare, nell'immediato dopoguerra, un'incartatrice per cioccolato. Gli inizi della nuova attività furono molto difficili, perché le prime macchine si basavano su meccanismi idraulici che si rompevano facilmente. Fu quindi necessario progettare un nuovo modello – un'incartatrice per caramelle – con i tradizionali comandi meccanici, presentato alla Fiera di Milano del 1947. Questa volta la macchina ebbe un notevole successo, e ciò spinse l'azienda ad impegnarsi a fondo in questo mercato.

Il caso della GD presenta un notevole interesse, in quanto la produzione di macchine automatiche fu l'esito di una scelta imprenditoriale precisa e consapevole (a differenza della Sasib, ad esempio, che era partita da commesse occasionali e casuali). Ariosto Seragnoli intuì – insieme al cugino – le grandi potenzialità che si aprivano in questo mercato e seppe utilizzare le sue notevoli capacità progettuali. Non si trattava di una scelta facile. Nel dopoguerra la GD non disponeva di una grande officina, come la Sasib; né di una esperienza specifica e consolidata, come l'Acma. Era poco più di un'azienda artigianale, alla ricerca di un'identità produttiva. Questa ricerca la condusse a scendere in competizione con l'Acma, che sulla carta era molto più forte. I risultati furono buoni e la scelta della concorrenza fu confermata. Si delineavano così i primi contorni di una strategia produttiva aggressiva, inconsueta in questo comparto, che nel periodo successivo avrebbe condotto la GD a conquistare la *leadership* nei tradizionali mercati dolciari dell'Acma; e che negli anni sessanta l'avrebbe spinta anche nel campo del tabacco, in diretta concorrenza con la Sasib. L'esperienza di lavoro alla GD divenne ben presto, come già era per l'Acma, un'occasione formativa importante nel campo delle macchine automatiche; e negli anni successivi non mancarono i casi di quadri tecnici che lasciarono l'azienda per creare attività autonome. Così la produzione di macchine automatiche cominciava a non esser più territorio esclusivo di una o due imprese: si avviava lentamente la formazione del sottosistema industriale.

Le vicende della GD ci mostrano in che modo le scelte strategiche

di una singola azienda hanno avuto un ruolo propulsivo – ancorché non esclusivo, come è ovvio – per la formazione del comparto. Altri casi di riconversione produttiva, benché di minore importanza, forniscono comunque indicazioni interessanti. Un esempio particolare di riconversione è offerto dalla Zamboni: un'azienda nata agli inizi del secolo, con la produzione di macchine per la lavorazione della pasta, che durante la guerra produceva anche (e soprattutto) macchine per la fabbricazione delle cartucce (31). Finita la guerra, la Zamboni tornò alla sua attività consueta. E all'incirca dal 1950 cominciò a costruire anche macchine per l'impacchettamento della pasta, fornendo così ai pastifici una linea completa. Lo sviluppo della Zamboni non è che un esempio minore rispetto agli altri casi. Ma esemplifica con chiarezza un processo importante per la formazione del comparto: la tendenza a mettere in connessione macchine collocate in fasi successive del ciclo produttivo. Un'esigenza analoga costituì poco dopo l'impulso per la nascita dell'unità bolognese della Carle e Montanari (lo vedremo più oltre); mentre in tempi recenti ha spinto alla formazione di accordi tra imprese diverse.

Ben più complesse furono invece le tappe della riconversione postbellica alla Sasib. In questa azienda la frammentazione produttiva che aveva caratterizzato il periodo precedente non era più sufficiente a sostenere la concorrenza del dopoguerra. Diventava necessario specializzarsi e individuare con maggior precisione il proprio mercato (32). La scelta si concentrò essenzialmente su due settori. I reparti elettrici ed elettrotecnici si sarebbero dedicati al tradizionale segnalamento ferroviario, nel quale furono rafforzati gli accordi tecnici e commerciali con la Grs. Mentre l'attività dell'officina doveva rivolgersi alla produzione di macchine automatiche per tabacco e sigarette, il cui avvio aveva già dato buoni risultati. Non mancarono naturalmente varie altre produzioni, alcune delle quali richiesero anche un certo impegno. Ma si trattava di attività relativamente secondarie (33). La produzione di macchine automatiche offriva invece le prospettive più interessanti e durature, grazie soprattutto ai nuovi accordi stipulati con la Amf. L'intesa con la società americana prevedeva l'acquisto del diritto di fabbricazione di tutte le macchine Amf e il sostegno della relativa organizzazione commerciale: in questo modo la Sasib

diventava in sostanza il centro di produzione della Amf (settore tabacco) in Europa (34). Ciò consentiva alla azienda bolognese di avviare l'esportazione di queste macchine e consolidava la sua presenza nel settore. Accanto ai modelli Amf, la Sasib non mancò di sviluppare produzioni proprie, soprattutto nel campo del confezionamento delle sigarette e delle operazioni accessorie (raccoglitori automatici, rilevatori di peso, umidificatori, ecc.) (35). Fu dato insomma un notevole impulso a queste produzioni, mentre l'attività nel campo del segnalamento, che pure continuò a svilupparsi, restava in gran parte relegata nei limiti delle commesse pubbliche nazionali. Così nei primi anni cinquanta il fatturato delle macchine automatiche superava ampiamente il segnalamento (36). Qualche anno dopo, nel 1957, la stretta collaborazione con la Amf si concluse con l'acquisizione da parte della multinazionale americana; l'anno successivo Innocenti lasciava la sua vecchia azienda (37).

Malgrado il peso della sua presenza nel settore delle macchine automatiche, la Sasib ha mantenuto una collocazione relativamente isolata nel comparto bolognese. Forse ciò dipendeva dalla peculiarità della tecnologia delle macchine per sigarette, che richiedevano competenze piuttosto diverse rispetto alle altre produzioni; o anche dalla complessità della sua storia, e dalla compresenza (ancora oggi) di un'attività produttiva del tutto diversa. In ogni caso la circolazione di quadri tecnici (e di informazioni) da un'azienda all'altra non ha coinvolto in modo significativo l'attività della Sasib; e solo negli anni sessanta, con l'ingresso della GD nel mercato del tabacco, anche la Sasib ha dovuto confrontarsi per la prima volta con una temibile concorrenza locale.

A fare da contrappunto infine all'ascesa di nuove imprese nel mercato delle macchine automatiche, il primo decennio postbellico vide il relativo declino dell'Acma. Non si trattò di una vera e propria crisi: i bilanci continuavano a chiudersi in utile (tranne che nel 1953), l'ufficio tecnico progettava nuovi modelli, il marchio manteneva il suo buon nome. Né del resto si ponevano problemi di riconversione: era scontato che l'azienda riprendesse l'attività nel campo in cui ormai aveva un'esperienza consolidata. Sembrava però che l'Acma stesse perdendo quella propensione all'innovazione, che aveva caratterizzato

il periodo precedente. L'origine di questi problemi risiedeva in gran parte nelle vicende dell'ufficio tecnico, che si riconfermava in questo modo l'elemento centrale dell'organizzazione aziendale.

Già negli ultimi anni anteriori alla guerra, l'attività dei due progettisti principali, Carpigiani e Clerico, aveva proceduto per binari paralleli, senza che fosse possibile definire una strategia produttiva d'insieme. Nel dopoguerra la scomparsa dei due tecnici (Clerico morì nel 1948), accentuò la divaricazione e condusse quasi alla formazione di due distinti uffici tecnici. La situazione fu sanata solo nei primi anni cinquanta, con l'assunzione come unico direttore tecnico di un ingegnere – Maurizio Maulini – proveniente da un'impresa produttrice di macchine utensili. Ma l'arrivo di Maulini sembrò provocare nuovi problemi. Secondo alcune testimonianze, il nuovo direttore tecnico – che pure seppe ideare diversi modelli innovativi – portava dentro l'Acma un bagaglio di esperienze e competenze che mal si prestavano ad essere applicate alla progettazione delle macchine automatiche. Ciò rischiava di far perdere all'attività progettuale i suoi caratteri empirici e non formalizzati, e dunque di non valorizzare il contributo degli altri quadri tecnici (che in maggioranza, non dimentichiamolo, erano privi di una formazione superiore; o avevano tutt'al più un diploma da periti). Nel frattempo mutava rapidamente anche il contesto entro cui si muoveva l'Acma, non più sola nel mercato delle macchine automatiche: cominciava a farsi sentire la diretta concorrenza della GD, nascevano le prime aziende fondate da ex dipendenti dell'Acma, e fuori d'Italia si riorganizzava la forte industria tedesca (38). Questo insieme di condizioni – unito naturalmente ai mutamenti generali dell'economia locale, già ricordati – favorì nel corso degli anni cinquanta la "diaspora" di numerosi progettisti dell'ufficio tecnico dell'Acma: attratti da opportunità più favorevoli, o spinti a tentare, quasi sempre con successo, la strada dell'attività autonoma. Ciò avrebbe accentuato il relativo declino dell'Acma, a vantaggio ancora una volta della GD (la concorrenza tra le due aziende si sarebbe conclusa infine nel 1986, con l'acquisizione dell'Acma – divenuta nel frattempo di proprietà americana – da parte della stessa GD. Un esito ricco di implicazioni simboliche: i nuovi proprietari essendo i Seragnoli, eredi di un ex operaio dell'Acma negli anni trenta...) (39).

Vedremo tra poco alcuni dettagli dei percorsi impenditoriali originati dalla dispersione dell'ufficio tecnico. Qui importa sottolineare un altro punto. Gli uomini che nel corso degli anni cinquanta lasciarono l'azienda non portavano con sé soltanto una buona competenza in campo tecnico. Un'esperienza forse più importante proveniva da alcuni aspetti dell'organizzazione produttiva, che in una certa misura sarebbero stati riprodotti anche nelle nuove imprese e avrebbero caratterizzato il sottosistema nel suo insieme. In questa esperienza rientravano l'attenzione per la flessibilità e per la personalizzazione del prodotto, la ricerca continua di piccole innovazioni, il confronto e la collaborazione tra quadri tecnici ed esecutivi. Venivano recuperati insomma gli elementi costitutivi dell'attività produttiva anteriore alla guerra e diffusi alle nuove imprese che stavano sorgendo negli anni cinquanta.

Lo sviluppo (1950-1980)

Una tipologia delle macchine automatiche

Prima di addentrarci nello sviluppo vero e proprio del sottosistema industriale, è necessario aprire ancora una breve digressione e far cenno ad alcune caratteristiche essenziali del mercato delle macchine automatiche negli anni successivi alla guerra. In quel periodo la domanda proveniva soprattutto da alcuni settori: l'industria alimentare, l'industria farmaceutica, cosmetica e dei saponi, l'industria del tabacco, l'industria chimica primaria e secondaria (e dei detersivi), l'industria cartaria. Questa domanda non era legata soltanto alla volontà di risparmiare costi di mano d'opera altrimenti elevatissimi, ma anche alla necessità di realizzare un insieme di obiettivi tecnici e commerciali: dalla conservazione del prodotto alla sua capillare diffusione nella rete del commercio al dettaglio, dalla opportunità di effettuare una campagna pubblicitaria alla possibilità di tener maggiormente conto dei desideri del consumatore finale. Come scrive Georg Borgstrom, analizzando in particolare i prodotti alimentari, «l'introduzione del *packaging* al dettaglio rivoluziona le tecniche di vendite in quanto (1) facilita il trasporto manuale (2), elimina la necessità di continue pesature (3),

permette il *self-service* (4), consente di reclamizzare meglio quel tipo di prodotto (5), protegge il cibo da possibili contaminazioni» (40). Si afferma quindi una interazione molto forte tra le esigenze del mondo industriale, le richieste del consumatore finale, e le possibilità del *packaging* di diffondere nuove produzioni (molti prodotti, e non solo alimentari, possono essere pensati, realizzati e venduti solo perché esistono macchine per la dosatura, il confezionamento e l'imballaggio).

In linea generale questa produzione comprende tre grandi gruppi di macchine, distinte a seconda della fase del ciclo produttivo in cui esse intervengono: a) macchine di *dosatura* o più in generale di *condizionamento*, che si trovano all'inizio del ciclo, subito dopo il processo di trasformazione del prodotto, e hanno il compito di inserire il prodotto appena trasformato in un contenitore: ad esempio macchine per inserire il the negli appositi filtri, preparati medicinali in una capsula, o determinati liquidi in una bottiglia; b) macchine di *confezionamento*, che comprendono però diversi momenti successivi. Ad esempio, nel caso dell'industria del tabacco, alla formazione delle sigarette seguono l'impacchettamento, la cellofanatura dei pacchetti, il loro inserimento nelle stecche; c) macchine di *imballaggio*, che compiono l'ultima operazione di incartonatura dei prodotti confezionati e impacchettati, per poterli trasportare e immagazzinare in grandi quantità. La definizione usata dall'Istat – macchine automatiche per dosatura, confezionamento e imballaggio – identifica queste tre fasi principali e a ciascuna di esse fa corrispondere una serie numerosa di tecniche diverse: ad esempio sistemi di chiusura mediante filo metallico, avvolgimento con film flessibile, ordinamento verticale e orizzontale, inscatolamento mediante cartone o cartoncino, o mediante banda stagnata ... (41). Alle differenze di prodotti, fasi produttive e tecniche, si aggiungono le richieste specifiche delle singole aziende utilizzatrici: incartare le caramelle con un fiocco singolo o doppio, oppure a cestello; confezionarle singolarmente o in uno stick; o, per le sigarette, utilizzare pacchetti duri o flosci, e così via, in una gamma molto ampia di possibilità.

Si viene a creare così una domanda estremamente differenziata di macchine singole e di linee complete; e rispetto a questa domanda la concorrenza tra le aziende produttrici (l'offerta) non si basa solo sui

prezzi, ma anche e soprattutto sulla capacità di soddisfare le esigenze dei clienti. Alcune prestazioni delle macchine assumono particolare importanza: la velocità di esecuzione delle diverse fasi produttive, l'efficacia dei controlli di qualità sulla conservazione del prodotto e sulla sua dosatura, la compattezza (minore ingombro a parità di operazioni svolte; oppure capacità di automatizzare un numero maggiore di fasi con la stessa macchina).

Tuttavia l'estrema differenziazione produttiva delle macchine automatiche non deve trarre in inganno. Nel caso bolognese la proliferazione di modelli diversi o addirittura personalizzati si è sviluppata sulla base di una tecnologia che nelle sue linee essenziali ha mantenuto – almeno fino ad anni recenti – gli stessi caratteri già sperimentati all'Acma nel periodo compreso tra le due guerre (con la parziale eccezione delle macchine per la lavorazione del tabacco, e in particolare delle confezionatrici di sigarette). Non sono mancate naturalmente modifiche e innovazioni di rilievo. La più importante è stata forse la diffusione di macchine a movimento continuo: concepite prima della guerra – forse dall'industria tedesca – e introdotte nelle imprese bolognesi negli anni cinquanta (42). In queste macchine il prodotto non passa più attraverso una serie successiva di stazioni, come nelle macchine a movimento alternato, ma è collocato in un organo che procede senza interruzioni; lì esso rimane immobile, mentre a muoversi sono i meccanismi che compiono le varie operazioni, "andando incontro" al prodotto stesso. Ciò consente numerosi vantaggi, tra cui soprattutto una maggiore velocità e la possibilità di effettuare lavorazioni più delicate. D'altra parte però le macchine continue sono più ingombranti e più rigide rispetto alle alternate, e richiedono una notevole manutenzione (43). Ma il punto interessante per la nostra analisi è che questa innovazione proveniva pur sempre da quella stessa cultura tecnica, che in precedenza aveva costantemente migliorato le "tradizionali" macchine alternate. I primi progettisti di macchine continue si erano formati sulle alternate. E del resto non vi è stata una sostituzione di tecnologia: i due sistemi continuano a coesistere, spesso anche all'interno della stessa azienda, in quanto la scelta dipende in gran parte dal tipo di operazioni che la macchina deve compiere.

Questa relativa compattezza della tecnologia delle macchine auto-

matiche ha consentito una continua circolazione di uomini e informazioni tra imprese diverse, a dispetto di qualche occasionale velleità di riservatezza. Tale processo ha favorito lo sviluppo "per gemmazione" del sottosistema industriale, secondo una variegata molteplicità di percorsi individuali. È importante ricostruire alcuni di questi percorsi, per cogliere le concrete modalità di formazione del sistema di imprese. Per far questo ci serviremo ampiamente delle testimonianze fornite dagli stessi protagonisti.

I percorsi imprenditoriali: alcuni esempi

Le aziende bolognesi produttrici di macchine automatiche si sono formate a partire dal dopoguerra – lo abbiamo già accennato – attraverso due meccanismi principali: l'uscita da una azienda "madre" di progettisti o montatori che hanno avviato attività produttive autonome; oppure l'ingresso nel mercato di aziende che hanno riconvertito precedenti produzioni, cercando la collaborazione di progettisti esperti. Queste due vie spesso si sono intersecate, ma il caso più frequente e caratteristico è stato certamente il primo: da una azienda madre sono nati quadri tecnici che hanno fondato nuove aziende; e da queste altri tecnici che ne hanno fondato ancora delle nuove e così via, tanto da avere almeno tre generazioni di imprese create in questo modo. L'azienda madre per eccellenza, come è ormai noto, è stata l'Acma.

Uno dei primi dipendenti dell'Acma a costituire una propria azienda è stato Giovanni Preci, un montatore, che nell'immediato dopoguerra avviò la produzione di macchine per confezionare prodotti dolciari (ad esempio croccanti). Montatore era anche Natalino Corazza, un ex allievo dell'Aldini (ma non un perito), all'Acma dal 1935 al 1948. L'iniziativa di Corazza ebbe una crescita molto graduale: prima con un'attività di riparazione di macchine automatiche, sostenuta in parte con le commesse dell'Acma; dal 1953 con un'impresa specializzata nella produzione di macchine confezionatrici di dadi per il brodo, burro, formaggio fuso. In questo caso un ruolo significativo fu svolto dalla moglie dell'imprenditore, Maria Corazza, che fin dall'inizio aveva partecipato alla gestione aziendale; e che nel 1975, alla morte del

marito, assunse la guida dell'impresa.

Ma le uscite più significative dall'Acma – quelle che in un certo senso segnarono, anche sul piano simbolico, l'avvio del processo – riguardavano due progettisti già ricordati: entrambi, curiosamente, provvisti del diploma di geometra. Antonio Martelli agli inizi degli anni cinquanta fondò la Cam (Costruzioni Automatiche Martelli) e si specializzò nella produzione di macchine astucciatrici, destinate soprattutto al settore farmaceutico. La sua attività spinse altri disegnatori e progettisti a seguirlo. Tra questi emergeva la figura di Dante Mantovani: un perito meccanico (aveva conseguito il diploma nel 1939), che non ha mai avviato attività del tutto autonome ma ha avuto (e continua ad avere) un ruolo di rilievo nella progettazione delle macchine automatiche del gruppo Martelli. Dopo Martelli fu la volta di Agostino Billi e delle sue Officine meccaniche, create intorno al 1954 (le date di avvio sono imprecise, in quanto in molti casi l'inizio di un'attività poteva essere informale, senza che vi fosse ancora un'impresa vera e propria). Billi ottenne quasi subito il sostegno della Carle e Montanari: un'impresa attiva a Milano dagli inizi del secolo, specializzata nella costruzione di macchine per la produzione di cioccolatini e caramelle, che si proponeva di offrire ai propri clienti una linea produttiva completa. Fu creata così l'unità bolognese della Carle e Montanari, la cui direzione tecnica venne affidata appunto a Billi: e anche in questo caso la nuova azienda avrebbe attirato in seguito quadri tecnici provenienti dall'Acma.

Un caso interessante perché atipico è offerto invece dalla creazione della Wrapmatic, nata nel 1960 dall'incontro di un gruppo di tecnici con un finanziatore. Il finanziatore era Vittorio Gentili, proprietario della Panigal, che in quel periodo sosteneva anche l'attività di un'altra piccola azienda del settore, la Zucchini. Tra i progettisti figuravano ancora due ex dipendenti dell'Acma, Sergio Sanzani e Paolo Cassoli. La Wrapmatic stentò a trovare una propria collocazione nel mercato delle macchine automatiche, forse proprio per la mancanza di un'idea progettuale forte all'origine della sua attività; infine si specializzò nella produzione di macchine avvolgitrici per grandi risme di carta e per carta igienica. E in questo stesso settore cominciò la propria attività autonoma anche Cassoli, nel 1964, con la collaborazione di un giovane

apprendista (Giorgio Bonafé), spinto a frequentare nel contempo i corsi serali dell'Aldini.

Le vicende di Cassoli costituiscono un esempio dei tanti percorsi che dall'Acma condussero ad un'esperienza intermedia e di qui alla creazione di imprese autonome. Un altro caso interessante è offerto da Andrea Romagnoli, perito meccanico all'Aldini nel 1947, il quale dopo le esperienze dell'Acma e della GD fondò insieme al cognato l'Ima, nel 1960: un'azienda destinata ad affermarsi come una delle più importanti nel comparto, specializzata soprattutto nelle macchine imbustinatrici di the e nelle complesse macchine blisteratrici destinate al mercato farmaceutico. La successione di esperienze di lavoro diverse è ancora più ricca nel caso di Dino Lullini, un altro perito dell'Aldini: Acma, Carle e Montanari, Zanasi, e nel 1961 la creazione della Farmomac. La nuova azienda entrava in un mercato ancora poco conosciuto, l'industria cosmetica, con una macchina che riempiva i flaconi di profumo. Ma nelle sue attività precedenti Lullini aveva già progettato macchine per l'industria farmaceutica, tra cui spiccava l'opercolatrice della Zanasi (l'opercolatrice svolge una funzione molto delicata: aprire le capsule, riempirle con l'esatta dose di un preparato medicinale e richiuderle). E in questi casi era stato affiancato da Aurelio Ricci, suo socio anche alla Farmomac, il quale a sua volta nel 1969 si staccò dalla società per creare la Famar, produttrice di blisteratrici.

Cominciava con questi nomi la seconda e più numerosa generazione di imprese produttrici di macchine automatiche, collocabile all'incirca negli anni sessanta e nei primi anni settanta. La distinzione non è soltanto cronologica. La crescita del comparto spingeva le nuove imprese a cercare spazio in mercati diversi e le allontanava dalle tradizionali attività nel campo dell'industria alimentare e dolciaria. Gli esempi sarebbero molti. Due tecnici della GD, Tartarini e Rabbi, nei primi anni sessanta avviarono con la Fima la costruzione di macchine per cioccolatini, affiancate però ben presto da macchine per fascettare filati e cucirini. Gino Rapparini, proveniente dalla Cam, nel 1963 avviò con l'Ica la produzione di macchine dosatrici per prodotti granulari. Un ex dipendente della Corazza, Renato Grandi, nel 1970 trovava la propria nicchia di mercato nelle macchine insaccatrici e confezionatrici di grossi sacchi per l'edilizia (riempiti con cemento liquido o con sabbia)

o per l'agricoltura (fertilizzanti). L'ondata successiva, tra gli anni settanta e ottanta, confermava queste tendenze. Come nel caso di Franco Barilli, che nel 1980 lasciava l'Ima per fondare la Mab e produrre macchine incartonatrici (commissionate dalla stessa Ima) e inscatolatrici; o nella storia di Anidriti e Minelli (gli unici periti di quest'ultimo gruppo di nomi), con la produzione di macchine per imbustare righe e righelli scolastici avviata alla AM nel 1977: una vera attività di terza generazione, quest'ultima, in quanto i due fondatori provenivano dalla Fima (nel frattempo divenuta Nuova Fima).

Accanto a questa via principale per la formazione di nuove imprese, vanno segnalati i casi di riconversione produttiva in aziende già esistenti. Abbiamo già ricordato il caso della Zamboni; e, ben più importanti, le complesse vicende della Sasib e della GD (44). Un esempio successivo e molto interessante è offerto dalla Zanasi, creata nel 1949 dai fratelli Luciano e Amilcare Zanasi, insieme ad un terzo socio. I tre soci avevano svolto precedenti esperienze come operai nell'officina di varie imprese; e la prima attività riguardò soprattutto la costruzione di parti in movimento per motori a scoppio. Nel 1954 si ebbe il cambiamento di produzione, originato dall'intuizione commerciale dei fratelli Zanasi e dalle capacità progettuali di Lullini. Questo il ricordo aneddotico del protagonista di quella svolta, Luciano Zanasi:

> Nel 1954 io che curavo la parte amministrativa, finanziaria e commerciale dell'azienda, cominciai a rendermi conto che la concorrenza era tale per cui, o si facevano investimenti sproporzionati o non c'era più margine. Dissi a mio fratello: 'Guarda Amilcare, che bisogna che troviamo un'altra attività per un prodotto nostro'. E quale è stato il nostro punto di forza? Che abitava, sotto dove abitavamo noi da ragazzi, un certo Matteuzzi che era direttore tecnico dell'Alfa Farmaceutici, allora agli albori come azienda farmaceutica, e che noi conoscevamo benissimo [...] Vado da questa persona e gli dico: 'Caro dottore, abbiamo bisogno di poter avere un nostro prodotto. Cosa mi consiglia?' Mi ricorderò sempre. Aveva sulla scrivania un pugnetto di capsule di gelatina, prodotto completamente sconosciuto in Italia in quel momento. Lui lo prese e mi disse: 'Guarda Luciano, fai la macchina che riempie questo prodotto e tu hai fatto fortuna' (45).

Nacque da questa intuizione la collaborazione di Lullini, incaricato da Zanasi di progettare un'opercolatrice. Il successo della macchina fece della Zanasi la capostipite, insieme alla Cam Martelli, delle azien-

de impegnate nell'industria farmaceutica. E tra le numerose imprese di questo filone va segnalata almeno la MG2, fondata nel 1966 da Ernesto Gamberini, già direttore tecnico della Zanasi: la prima a realizzare opercolatrici a movimento continuo.

Le regole del sistema

Da queste e da altre storie di nuove imprese si possono trarre alcune riflessioni, che consentono di precisare le dinamiche di questo sottosistema industriale a specializzazione flessibile. La prima immediata constatazione è che la competenza tecnica ha avuto un'importanza fondamentale per la formazione del comparto. I fondatori delle aziende sono stati per lo più montatori e progettisti, ai quali la padronanza delle tecniche produttive ha assicurato la proprietà e la titolarità delle aziende. Si trattava di una competenza di tipo particolare: in quasi tutte le imprese la direzione tecnica non era affidata ad un ingegnere, ma ad un progettista (spesso lo stesso fondatore) che aveva seguito i corsi dell'Istituto Aldini Valeriani; ma che solo in alcuni casi era arrivato al diploma di perito. La competenza veniva quindi da un sapere teorico appreso in una scuola tecnica (occorre imparare a disegnare per progettare). Il tipo particolare di produzione meccanica personalizzata a seconda del cliente portava inoltre a configurare un tipo di operaio specializzato che conosceva il disegno: quindi non soltanto sapeva usare le macchine, ma sapeva anche progettarle, o perlomeno dare un contributo all'attività di progettazione. Ritroviamo insomma, anche in questi ultimi decenni, i caratteri di una tecnologia che già aveva caratterizzato l'esperienza dell'Acma nel periodo anteriore alla guerra. Le considerazioni di uno dei pochi ingegneri attivi nel comparto – con ruoli direttivi e organizzativi, però, molto più che progettuali – spiegano bene questa situazione. (Il brano è tratto dall'intervista di Gianluigi Gamberini, dirigente della Sasib dal 1963 al 1984, quindi direttore generale della Wrapmatic).

La ragione per cui ci sono pochissimi progettisti ingegneri nel settore delle macchine automatiche è legata al fatto che il progetto di una macchina automatica è soprattutto meccanico e richiede pochissima teoria e moltissima

esperienza. Le macchine automatiche sono macchine che lavorano con poco sforzo, con tre cavalli si può far andare avanti una macchina automatica. Ora una facoltà di ingegneria insegna a progettare delle macchine che richiedono delle leve, che richiedono molti sforzi e questo perché in una facoltà di ingegneria si ha soprattutto presente la scienza delle costruzioni. Se si deve invece progettare una macchina automatica, tutta una serie di calcoli non serve e solo quando si comincia a parlare di vibrazioni, o di elettronica da inserire nella macchina automatica, diventa più importante una preparazione ingegneristica. Oggi ci sono moltissimi ingegneri che lavorano sulle applicazioni della elettronica nelle macchine automatiche, e nella elettronica i tempi di passaggio dalle conoscenze teoriche alla applicazione sono molto ridotti, mentre invece per essere in grado di progettare una macchina automatica per la parte meccanica occorre avere un'esperienza di due, tre anni, e solo quando si hanno dieci anni di esperienze consolidate dalla pratica si è dei buoni progettisti (46).

Si può dunque capire dal punto di vista tecnico come sia stata possibile la progettazione di macchine, che pure hanno vinto la concorrenza internazionale, da parte di tecnici privi di una formazione superiore. L'esempio più significativo è offerto dalla GD, dove Ariosto Seragnoli aveva seguito solo dei corsi di disegno meccanico; mentre il suo principale collaboratore, Riccardo Mattei, era un autodidatta con un'unica breve esperienza in fabbrica. La testimonianza di Andrea Romagnoli fornisce un'immagine vivida dell'ufficio tecnico della GD negli anni cinquanta.

Com'era organizzato? C'era Ariosto che aveva una personalità molto forte e aveva le funzioni di direzione tecnica: dirigeva i progetti e aveva una grande capacità di ottenere il massimo dai propri dipendenti, pur non essendo un esperto specifico del disegno. Tutto l'ufficio tecnico della GD era formato da ragazzi [...]. In tutto l'ufficio tecnico era di sei, sette persone, tutti sui 25 o 26 anni [...]; era tanta la forza di volontà di riuscire che in qualche modo si sopperiva alle carenze tecniche. Tutti questi miei colleghi non avevano neanche il titolo di perito industriale; avevano fatto l'avviamento, credo tutti all'Aldini fino alla terza avviamento. Quando vi andai io che avevo terminato l'Istituto Aldini Valeriani ero il più titolato. Ero l'unico perito del gruppo (47).

Questi "ragazzi" avevano però la possibilità di fare le prove dei materiali all'Aldini Valeriani; e nei casi più delicati ricorrevano ad ingegneri dell'università. Dunque il contributo degli ingegneri – quando esisteva – non si riferiva tanto alla fase della progettazione, quanto ad aspetti tecnici particolari, che richiedevano competenze specifiche.

Per capire in particolare come si riusciva ad avviare un'impresa

competitiva, bisogna tener presente che in un mercato così differenziato non era difficile ritagliarsi (o "inventarsi") un proprio specifico settore ed ottenere le prime commesse, facendo ricorso se necessario a qualche prestito (ciò almeno in anni recenti). E una buona conoscenza del mercato, negli ultimi decenni come già prima della guerra, era il punto di forza dei montatori trasfertisti. Questi aspetti sono ben riassunti nella testimonianza di un imprenditore "minore": Franco Barilli, fondatore della Mab nel 1980, che ripropone il tradizionale contrasto tra montatori e progettisti.

[negli anni settanta] non ero disegnatore all'Ima, ma avevo dei collegamenti con degli uffici tecnici, dove lavoravo fuori dall'orario di lavoro. Fare il montatore mi ha dato molto. Imparare a disegnare dipende sia dall'esperienza pratica, sia dall'aver visto in altre aziende macchine anche della concorrenza. I disegnatori che sono sempre stati in ufficio tecnico possono magari disegnare meglio, ma hanno visto meno macchine in produzione e non conoscono i problemi di usura che possono avere certi materiali, non si accorgono di certi accorgimenti che bisogna avere nel progettare una macchina. Il montatore acquisisce un senso pratico superiore. Magari è meno bravo nel calcolo o nel disegno, ma le sue capacità di progettare una nuova macchina sono maggiori [...].
L'inizio di molte aziende in questo comparto avviene per fare un esperimento, come per scherzo. È ancora un comparto dove è possibile con un po' di rischi partire da zero. [Chi acquista] una macchina automatica speciale sa che acquista un oggetto che non esiste, che deve essere fatto su misura, e quindi facilita l'autofinanziamento della azienda facendo dei pagamenti anticipati. Se si gioca bene sui tempi e si rispettano i tempi di consegna si possono pagare con un po' di ritardo i fornitori esterni; per un certo tratto sopperisce la banca e di conseguenza si riesce a chiudere il giro con i soldi degli altri. E questo giochetto lo fanno sia i grandi che i piccoli, qui a Bologna (48).

Ma uno degli aspetti più importanti per caratterizzare le regole interne ad un sottosistema industriale a specializzazione flessibile riguarda l'equilibrio tra relazioni di conflitto e di collaborazione: una serie di relazioni che vanno considerate all'interno di una stessa azienda, tra ciascuna azienda che produce per il mercato e la sua rete di subfornitura e tra le diverse aziende produttrici.

Per quanto riguarda anzitutto i rapporti interni ad una stessa azienda, è ben nota in linea generale la durezza dello scontro politico e sociale nelle fabbriche bolognesi agli inizi degli anni cinquanta: una situazione culminata nel 1953 con 166 licenziamenti per motivi politi-

ci, oltre 1000 sospensioni e migliaia di punizioni di vario genere (49). In quel periodo un militante sindacale della Sasib così scriveva: «I migliori operai della Sasib abbandonano lo stabilimento. È questa una conseguenza della politica di repressione e di bassi salari operata dalla direzione [...]. [L'assunzione degli apprendisti è avvenuta] con un provvedimento alquanto discriminatorio mediante informazioni di carattere politico e ricatti» (50).

Esempi e testimonianze in questa direzione potrebbero essere numerosi, anche per altre imprese di minore importanza nel campo delle macchine automatiche, e fondate da imprenditori di origine operaia. Ma parallelamente a queste storie di conflitti e tensioni in fabbrica, si svolgevano altre storie di collaborazione tra operai specializzati e i responsabili delle nuove imprese, più volte ricordate nelle testimonianze orali. Così ad esempio Gaetano Bortolotti descrive il lavoro alla GD nei primi anni cinquanta:

> Ariosto [Seragnoli] era uno che ci teneva ai suoi migliori operai, a chi faceva il suo dovere ma aveva anche delle qualità. Però per quanto specializzati erano sempre operai e dargli 5 lire all'ora o 10 lire all'ora di aumento non era niente per lui, lo faceva. A un certo momento manda a chiamare Bortolotti che ero io e facevo parte della commissione interna [...]. Lui puntava il dito così e diceva: 'Tu sai perché sono venuto via dall'Acma. Son venuto via perché Carpigiani non mi ha fatto impiegato. Ti do una notizia: adesso io i miei migliori operai li voglio premiare così: rimangono al loro posto come tornitore, come aggiustatore, come fresatore, come esattore e li passo impiegati di terza categoria tecnica A'. Li promosse impiegati: li liquidò e poi li riassunse come impiegati (...). Quello che secondo lui si meritava questo passaggio passava impiegato di terza categoria come i disegnatori dell'ufficio tecnico, non come i commercialisti dell'ufficio amministrazione, proprio come i disegnatori. La prima volta ne fece 11 di colpo: furono liquidati, matematicamente riassunti... e poi ogni anno ne faceva qualcuno [...]. Cominciò negli anni cinquanta [...]. Specialmente nel reparto montaggio ne faceva parecchi [...]. Nel giro di pochi anni quasi tutti i montatori, quelli anziani, erano impiegati. Anche tra i tornitori, infatti io ero tornitore [...]. Quando mi fece impiegato c'era già stata una cinquantina di passaggi (51).

L'atteggiamento di Seragnoli può essere considerato solo in parte come un'eccezione.

A differenza delle fabbriche ispirate in quegli anni a principî tayloristi e fordisti (in parte come la Fiat; o, a Bologna, la Weber), le aziende basate sulla specializzazione flessibile richiedevano elevati

livelli di collaborazione tra i dirigenti tecnici e un'ampia area operaia specializzata. Tale collaborazione era favorita dall'origine operaia dei progettisti e soprattutto dai frequenti legami amicali tra questi ultimi e un nucleo di operai e disegnatori. Quindi nelle analisi dei conflitti di classe all'interno delle fabbriche bolognesi di questo comparto, è importante esaminare non solo l'aspetto più visibilmente conflittuale, ma anche i livelli di collaborazione profonda che si stabilivano all'interno e che contribuirono al successo dell'impresa.

Questa relazione di conflitto/collaborazione è visibile anche se si analizza il rapporto tra ciascuna azienda e la sua rete di subfornitura. Questo è un punto molto importante per il funzionamento dell'intero sistema, che richiederebbe un'analisi più approfondita. Si può osservare almeno che la maggioranza delle aziende del comparto (salvo quelle di maggiore dimensione, che avevano una officina, ma decentravano comunque una parte della produzione), è riuscita ad organizzarsi in modo competitivo, decentrando all'esterno la produzione di componenti e parti meccaniche, e tenendo dentro l'azienda solo il montaggio (oltre ovviamente agli uffici tecnici e ad altri uffici essenziali).

Questa organizzazione è stata resa possibile dall'esistenza di una rete di subfornitura molto ampia, che diventava necessaria alle aziende che via via si andavano formando. Commitenti e fornitori condividevano dunque un interesse comune.

E il percorso dal lavoro dipendente all'iniziativa imprenditoriale è stato spesso incoraggiato dalla stessa azienda madre, attraverso il finanziamento per l'acquisto delle prime macchine e la garanzia di dare commesse per un lungo periodo.

Nei primi anni cinquanta, quindi, accanto all'uscita traumatica di lavoratori licenziati dalle imprese maggiori, si ebbe anche una uscita "concordata", che portò alla diffusione di una miriade di aziende artigiane metalmeccaniche. Queste imprese resero più forte il sottosistema industriale nel suo complesso.

Le relazioni collaborative possono essere considerate infine tra le aziende che producono per il mercato. In alcuni casi le storie prima ricordate mostrano i livelli di competitività esistenti tra le imprese del comparto. Poiché la maggioranza di queste aziende nacque su impulso di quadri tecnici, era inevitabile che talvolta questi tecnici progettas-

sero macchine della stessa famiglia rispetto alle macchine della azienda di provenienza, elaborando però soluzioni tecnicamente più avanzate. (L'esempio più significativo, come si ricorderà, è offerto dalla GD di Ariosto Seragnoli nei confronti dell'Acma). Ma nella maggioranza dei casi non è stato così: le nuove aziende hanno preferito utilizzare l'esperienza già acquisita per entrare piuttosto in nuovo mercato, in modo da avere un minor numero di concorrenti. Le stesse caratteristiche tecniche delle macchine automatiche rendevano possibile questa scelta; lo spiega bene la seguente affermazione di Gino Rapparini, fondatore dell'Ica.

L'«esperienza» alla Cam Martelli è stata un colpo di fulmine perché capii che [la produzione di macchine automatiche] era il mio settore, erano le mie macchine, nel senso che facevano delle cose per le quali non occorrevano regole fisse. L'importante è avere delle idee e un po' di iniziativa (52).

È avvenuta perciò una scelta di progettazione in settori affini, o comunque in produzioni in cui era possibile utilizzare l'esperienza acquisita. Così il sottosistema delle macchine automatiche è passato dalla produzione di macchine destinate all'industria alimentare a macchine per l'industria farmaceutica, cosmetica, chimica, coprendo volta a volta le diverse fasi del ciclo produttivo, dal primo contenimento al cosiddetto "fine linea". Questa tendenza cambia solo in anni recenti, quando la crescita del numero di aziende del settore rende inevitabile la presenza di unità e gruppi concorrenti nella stessa fascia di mercato.

Un'ultima riflessione riguarda il carattere quasi completamente maschile del comparto. L'enfasi sul carattere tecnico progettuale del fondatore di un'azienda ha escluso le donne, già tenute lontane dalle scuole tecniche e quindi prive delle necessarie conoscenze di base. In alcuni casi, tuttavia, le donne hanno svolto ugualmente un ruolo importante, occupandosi della gestione o della ricerca dei primi finanziamenti (come nel caso di Anna Corazza, che raccontava di aver risolto una iniziale crisi aziendale ottenendo un prestito da un negoziante che si fidava di lei). È probabile che nel corso degli anni ottanta questa competenza gestionale abbia portato ad una maggiore presenza femminile nel comparto: come è accaduto, lo vedremo tra poco, in varie imprese meccaniche.

Tendenze attuali e prospettive

La rivoluzione tecnologica della informatica e della elettronica modifica le relazioni tra diversi sistemi produttivi – produzione di massa e specializzazione flessibile – e al tempo stesso le caratteristiche di ciascun sistema. Un autore molto noto negli Stati Uniti, Alvin Toffler, così sintetizza questo cambiamento: «la massa è finita [...] dopo l'epoca della standardizzazione sta arrivando il momento della demassificazione» (53). In realtà a Bologna e più in generale in Emilia Romagna la struttura produttiva è stata poco segnata dall'"epoca della standardizzazione". È però vero che la produzione flessibile attenta alle esigenze del cliente sta dilagando anche nelle produzioni più tradizionalmente "di massa", come l'automobile; o nelle aziende di grandissima dimensione, come nel caso delle *corporations* giapponesi. Il modello fordista basato su una automazione rigida e su una netta separazione tra un'area tecnico progettuale ed un'area esecutiva tende ad essere soppiantato da un modello organizzativo molto diverso, come il toyotismo, che garantisce anche al grande complesso industriale una produzione flessibile (54). Si pone allora il problema di comprendere in che modo il comparto bolognese di macchine automatiche si stia modificando in seguito a queste trasformazioni produttive.

Il primo interrogativo riguarda la competitività del comparto nel mercato internazionale. Disponiamo a questo riguardo di una ricerca dell'Ervet sul commercio internazionale delle macchine automatiche nel periodo 1979-1985: un periodo nel quale, al livello del sistema industriale complessivo, le conseguenze della rivoluzione tecnologica e organizzativa erano già pienamente operanti (55). I risultati di questa ricerca sono molto interessanti. Nel 1978 l'esportazione di macchine automatiche (calcolata in dollari correnti) era così ripartita per nazioni: al primo posto la Repubblica federale tedesca con il 38 per cento delle esportazioni mondiali, seguita dagli Stati Uniti con il 13 per cento, l'Italia con il 12 per cento, la Svizzera con il 9 per cento, la Svezia con il 5 per cento e il Giappone con il 4 per cento. Sette anni dopo la Repubblica federale tedesca ha diminuito la sua quota, scendendo al 34 per cento, e diminuite sono anche le presenze degli Stati Uniti (10 per cento) e della Svizzera (7 per cento), con un lieve aumento

per la Svezia (6 per cento) e il Giappone (5 per cento). Invece l'Italia è il paese che ha conquistato nuove aree di mercato arrivando al 19 per cento, quindi al secondo posto dietro la Germania. I dati relativi all'Italia sono in buona misura trasferibili all'Emilia e a Bologna: le stime dell'Ervet indicano infatti che le esportazioni emiliane rappresentano il 78 per cento di tutta la quota italiana, e le esportazioni bolognesi l'80 per cento della quota regionale. Dunque non sembra che la rivoluzione tecnologica e organizzativa si sia tradotta in una diminuita competitività delle aziende del comparto.

Per capire le ragioni della tenuta e dello sviluppo di questo sottosistema industriale, è necessario tener conto dell'evoluzione delle sue principali caratteristiche, cominciando dalla tecnologia delle macchine automatiche. Il dato importante è che la diffusione dell'elettronica non ha modificato nella sostanza la prevalente struttura meccanica di queste macchine. L'elettronica è intervenuta per migliorare le fasi di dosatura e di microdosatura, la cui precisione è un'esigenza centrale per l'industria farmaceutica, e in genere per potenziare i sistemi di misura e controllo delle macchine. Ma queste innovazioni elettroniche riguardano solo alcune zone circoscritte della macchina. Un esempio interessante proviene da un'impresa svizzera, la Sig, che ha inserito dispositivi elettronici per rendere automaticamente flessibili i percorsi di alimentazione di una macchina confezionatrice: è sufficiente inserire una diversa scheda elettronica e i percorsi di alimentazione sono modificati, a seconda delle dimensioni e del tipo di prodotto che si vuole confezionare. Altri esempi potrebbero essere forniti anche da imprese bolognesi, confermando la persistente centralità della meccanica nella struttura complessiva delle macchine automatiche.

Ancora oggi, dunque, la competizione si basa su miglioramenti parziali di una tecnologia che non conosce salti di qualità profondi, e che non è stata fortemente influenzata dall'introduzione dell'elettronica e dell'informatica. Tra questi miglioramenti assume particolare importanza l'evoluzione delle macchine a movimento continuo – di cui abbiamo già parlato – in particolare per quanto riguarda la velocità delle operazioni compiute. L'impressione prevalente è che nella macchine alternate non sia possibile migliorare ulteriormente la velocità, mentre le continue offrono ancora molte opportunità, in particolare per

prodotti più complessi delle tradizionali caramelle. Nel campo delle confezionatrici di scatole per blister, ad esempio, le macchine alternate non vanno oltre i 150-200 pezzi al minuto, mentre le continue raggiungono i 400 pezzi; e di recente è stata presentata una macchina che arriva a confezionare 600 pezzi al minuto (progettata per il gruppo Martelli da Dante Mantovani: un ex dipendente dell'Acma nel 1939 e nell'immediato dopoguerra – ci eravamo già imbattuti nel suo nome – la cui lunga attività progettuale conferma la persistente validità della medesima cultura tecnica nella storia pluridecennale di questo comparto). Una direzione di sviluppo interessante è indicata poi da quelle aziende che cercano di combinare alternato e continuo. La GD, ad esempio, che tradizionalmente si è specializzata nel campo dell'alternato, ha presentato un dispositivo a movimento continuo basato su una ventosa che prende il prodotto già nella fase di alimentazione, lo solleva e lo lascia poi cadere in direzione ortogonale: in questo modo evita di sottoporlo alla brusca successione frenata/accelerazione, nella fase di scorrimento del prodotto, che costituisce uno dei limiti del movimento alternato.

Si può supporre che la competitività delle aziende bolognesi sui mercati internazionali debba fondarsi anche sulla capacità di realizzare nuove forme di confezionamento. Un caso esemplare di questo tipo di innovazioni è dato dalla ditta danese Tetrapack, che ha ideato le confezioni di cartone per latte e succhi di frutta, diffondendo nel mondo le relative macchine confezionatrici. Un'altra direzione di sviluppo, invece, può riguardare la presentazione di linee sempre più compatte e complete, anche nel campo delle confezioni tradizionali, sostenute da una rete diffusa di commercializzazione, assistenza e vendita. In questo caso si riconferma importante la capacità di fornire il prodotto richiesto dal cliente in tempi relativamente brevi. Queste esigenze hanno portato a realizzare profonde innovazioni organizzative nei rapporti tra le imprese produttrici e tra queste e la loro rete di subfornitori. In particolare la maggiore competitività internazionale del comparto bolognese ha spinto verso la formazione di *gruppi* di aziende riunite sotto un'unica proprietà.

Così nell'area bolognese sono presenti oggi cinque grandi gruppi di aziende produttrici di macchine automatiche. Il gruppo Sasib (Sasib,

Tmc, Sca, Cortan, Fiaam Filters, Idrosapiens...) appartiene al più ampio gruppo Cir di De Benedetti e costituisce una realtà anomala all'interno del comparto, in quanto solo una parte delle aziende è specializzata nella produzione di macchine automatiche per tabacco e sigarette. In particolare la Tmc (Tobacco Machinery Company) è un'azienda che ha sede in Svizzera e che vende le macchine automatiche della Sasib in tutto il mondo; invece altre aziende del gruppo sono impegnate in produzioni del tutto diverse. La maggiore concentrazione di addetti del comparto è riunita nel gruppo GD (GD e GD Brasile, Acma e Acma Usa, Corniani, Ima di Reggio Emilia, Jobs, Cima), specializzato nella produzione di macchine automatiche per tabacco e sigarette e per l'industria alimentare e dei saponi. Gli altri gruppi bolognesi sono concorrenti nell'area delle macchine per prodotti farmaceutici e cosmetici (in particolare dosatrici, opercolatrici, astucciatrici): Ima (Ima, Soteco, Zanasi, Farmomac, PM System, Imapack Brasile, Bfb, Farcon, Mab), Marchesini (Marchesini, Gamma, 2M, AP), Martelli. Quest'ultimo costituisce in realtà un caso particolare, in quanto non si è formato per successive acquisizioni, ma attraverso l'articolazione del nucleo produttivo originario (già nel 1975 il gruppo comprendeva sette aziende: Cam, Camex, Stm, Fiduciaria, GM, Sas, Pmb).

All'interno di questi gruppi assumono una crescente importanza le società di vendita e assistenza al cliente, esterne e formalmente autonome rispetto alle aziende produttrici (ad esempio la Soteco per il gruppo Ima). Questa è un'altra importante innovazione organizzativa, che si ricollega strettamente alla formazione dei gruppi. Lo sviluppo di società commerciali è favorito dalle sollecitazioni del mercato, che spingono le aziende maggiori ad abbandonare la concezione della macchina unica e a fornire invece linee produttive complete, nelle quali viene rivolta una particolare attenzione alle macchine che svolgono operazioni accessorie e di raccordo tra le diverse fasi del ciclo. Così in taluni casi sembra che al tradizionale predominio degli uffici tecnici sulle esigenze delle strutture commerciali, stia seguendo una fase di centralità delle società di vendita e delle loro indicazioni, con una modifica complessiva dell'organizzazione del lavoro nelle aziende del comparto.

Per quanto riguarda invece i rapporti tra aziende produttrici e

subfornitori, possiamo far riferimento ancora ad un'altra ricerca dell'Ervet, che fornisce alcuni dati interessanti sulla composizione del decentramento nell'industria regionale delle macchine automatiche (56). Il decentramento riguarda circa il 50-60 per cento delle lavorazioni meccaniche e il 60-70 per cento dello sviluppo della parte elettronica, affidata in genere a studi o a società satelliti. Le funzioni commerciali e il marketing sono decentrate solo per un 8-10 per cento, l'assemblaggio e il collaudo per il 5-7 per cento. Si conferma così l'immagine già delineata in molte testimonianze orali sull'ultima generazione di aziende: molte di queste aziende mantengono al proprio interno soltanto la progettazione, il montaggio e il collaudo delle macchine prodotte, insieme alla parte commerciale, mentre contano sulla subfornitura specializzata per le lavorazioni meccaniche e l'elettronica.

Ma anche in questo caso si stanno affermando ulteriori e più recenti modifiche. Abbiamo già detto della costituzione di strutture commerciali esterne, che finiscono per soppiantare i tradizionali uffici vendita aziendali. Per quanto riguarda invece le lavorazioni meccaniche, i mutamenti più significativi si riferiscono all'ampiezza sempre maggiore della delega organizzativa e gestionale affidata dalle aziende produttrici ai loro fornitori. Un'indicazione interessante al riguardo proviene da una recente ricerca sull'artigianato metalmeccanico bolognese (57). La ricerca mostra che negli ultimi dieci anni è aumentata da parte di queste aziende la richiesta di formazione professionale, non solo per usare macchine più complesse (a controllo numerico), ma anche per acquisire le competenze informatiche necessarie per una più efficiente organizzazione del lavoro. Si tratta di competenze essenziali per organizzare il proprio flusso di lavorazioni, anche in connessione ad altre imprese artigiane. (Ed è significativo notare che tali competenze sono acquisite spesso da figlie di artigiani, per cui si ha l'entrata di donne con ruoli di responsabilità nelle piccole aziende metalmeccaniche). In tal modo si formano spesso aziende artigiane che fungono da "capo commessa" per le aziende committenti, e con queste mantengono stretti rapporti in una posizione di maggiore autonomia. Ma l'impulso principale verso questa razionalizzazione proviene proprio, almeno nel caso delle macchine automatiche, dalle aziende che producono per il mercato. L'esigenza prioritaria di queste aziende – lo ab-

biamo ripetuto più volte – è la *flessibilità* nei confronti delle richieste del cliente. Per raggiungere questo obiettivo, le aziende devono realizzare una situazione di *stabilità* nella propria organizzazione complessiva; e di tale ricerca di stabilità sono espressione la formazione di gruppi e di imprese commerciali autonome, nonché la creazione di rapporti stretti e duraturi con la rete dei subfornitori.

La ricerca di stabilità condiziona infine anche l'organizzazione interna del lavoro. In questo caso una ricerca ancora inedita, realizzata per conto della Camera del lavoro di Bologna, mostra che nelle aziende produttrici di macchine automatiche il clima collaborativo non sembra essere cambiato in modo sostanziale rispetto ai periodi precedenti (58). Nel caso della GD e dell'Ima, ad esempio, le direzioni aziendali hanno constatato che la produzione di macchine personalizzate non consente una organizzazione del lavoro molto informatizzata e rigida. Ovviamente sono state razionalizzate molte parti dell'organizzazione del lavoro; ma nel complesso sembrano prevalere ancora i rapporti informali, un certo spirito di "collettivo", le capacità polivalenti sia dei quadri tecnici che degli operai specializzati. A questo riguardo si può anche ricordare il recente contratto della GD. Al di là dei termini sindacali con cui è stato presentato (l'accordo è considerato come un primo esempio di "concertazione" tra sindacato e impresa), questo contratto mostra che l'impresa riconosce come essenziale la collaborazione di gruppo dell'area operaia specializzata. Da parte delle aziende del comparto, insomma, sembra affermarsi la consapevolezza che i profitti realizzati grazie alla flessibilità produttiva devono essere in parte distribuiti alla rete della subfornitura (la delega di determinate funzioni organizzative comporta ovviamente retribuzioni maggiori); e in parte anche a chi lavora all'interno delle imprese, come è mostrato dal fatto che gli aumenti salariali nelle aziende produttrici di macchine automatiche sono molto più elevati rispetto ad altre imprese che non richiedono una così forte partecipazione alla organizzazione del lavoro.

Conclusioni

La successione e la sovrapposizione di tante vicende aziendali e

imprenditoriali, talvolta piuttosto intricate, possono lasciare un'impressione confusa: l'impressione di una storia frammentata, in cui rischiano di sfuggire le condizioni che ne hanno reso possibile lo svolgimento. Il rischio è forse inevitabile; ma d'altra parte proprio l'apparente frammentazione può fornirci una prima chiave di lettura dell'intero processo. L'affermazione di questo sottosistema industriale a specializzazione flessibile non è riconducibile ad un modello di sviluppo lineare, né costituisce l'esito di una strategia forte e ben determinata. Nelle vicende esaminate prevalgono invece i percorsi tortuosi e non sempre prevedibili, l'influenza combinata di scelte soggettive e di occasioni inaspettate, la tensione tra vincoli e risorse dello stesso ambiente locale. All'interno di questo processo multiforme, ci sembra importante indicare almeno due punti fondamentali, definiti ancora in modo schematico e ipotetico, che forse potremo ritrovare anche in altri casi analoghi.

Il primo elemento da sottolineare è la presenza, e l'importanza, di una pluralità di scelte soggettive. La nostra ricostruzione si è soffermata in particolare sulle strategie imprenditoriali: l'intuizione di un mercato, la capacità di imporre nuovi prodotti, l'importanza assegnata alle piccole innovazioni tecnologiche. Gli esempi sono numerosi, e delineano nel loro insieme una notevole capacità di iniziativa imprenditoriale: quasi sempre radicata, e questo è un punto importante, in una precedente esperienza artigianale o operaia. Tuttavia l'importanza delle scelte soggettive non riguarda soltanto la dimensione microeconomica dei singoli imprenditori, ma anche altri soggetti sociali e politici. Più volte, ad esempio, abbiamo fatto riferimento al ruolo fondamentale svolto dalle scuole Aldini Valeriani per la formazione e la diffusione di una particolare cultura tecnica nell'industria meccanica bolognese. Non va dimenticato che questo era un istituto comunale: creato nella seconda metà del XIX secolo proprio all'interno di una più ampia strategia di valorizzazione della formazione professionale per l'industria locale. Dunque in questo caso si sono rivelate importanti, e non solo per l'industria delle macchine automatiche, l'idea originaria del ceto politico locale e la sua difficile attuazione nei decenni successivi (59). Di scelte soggettive potremo parlare anche, seppure con qualche forzatura, per l'atteggiamento collaborativo mostrato da operai e impren-

ditori all'interno delle imprese del comparto. Non mancavano ovviamente rivendicazioni sindacali e conflitti sociali, come lo scontro sul cottimo e sui salari; a cui si affiancarono in varie occasioni licenziamenti e repressioni aziendali. Ma la collaborazione operaia (o perlomeno degli operai più qualificati) si manifestava attraverso la partecipazione all'attività progettuale dell'azienda e del suo ufficio tecnico; una partecipazione sollecitata del resto dagli stessi dirigenti tecnici e ricompensata da percorsi di mobilità infrequenti in altre aziende.

Accanto alle scelte soggettive – da parte di imprenditori, élites politiche, gruppi operai – nella nostra indagine è emersa l'importanza delle relazioni informali di una "comunità" locale. Qui rischiamo di addentrarci in un campo minato, nel quale arrestarsi ad ogni passo per precisare il senso di termini e nozioni talvolta abusate – comunità, relazioni, fiducia, associazione... – (60). Limitiamoci allora ad un punto essenziale: le vicende esaminate mostrano quanto sia stata importante la circolazione di uomini, informazioni e tecnologie per la formazione del sottosistema. Si trattava in gran parte di meccanismi informali: progettisti che passavano da un'impresa all'altra, trasfertisti che conoscevano per caso i prodotti della concorrenza, artigiani e imprenditori spinti in un nuovo mercato da commesse occasionali o dalla visita ad una fiera. La scarsa presenza di istituzioni organizzate appare evidente nell'ambito della tecnologia. Una volta esaurita l'esperienza scolastica – che pure ha avuto molta importanza – la diffusione delle conoscenze non avveniva più utilizzando canali istituzionali, ma piuttosto attraverso contatti e relazioni personali. Ciò era favorito dalle caratteristiche della tecnologia delle macchine automatiche, che richiedeva competenze empiriche e scarsamente formalizzate: facili, dunque, da essere trasmesse in modi informali e in imprese di piccola dimensione (61).

Questo insieme di elementi, pur così diversi tra loro – le scelte soggettive di una molteplicità di attori e le relazioni informali esistenti in ambito locale – ha avuto una portata strategica per il processo di formazione del sottosistema industriale. Non pensiamo naturalmente ad un piano coerente e consapevole, capace di individuare con chiarezza mezzi ed obiettivi. Al contrario: lo svolgimento concreto della nostra storia è caratterizzato da una serie continua di tentativi e approssimazioni, che solo a posteriori possono essere considerati come l'esito di

scelte e decisioni conseguenti. Tuttavia l'insistenza sul valore strategico di queste condizioni – soggettive, informali, talvolta contingenti – si contrappone ad una lettura dei processi di sviluppo industriale centrata prevalentemente su meccanismi oggettivi ed impersonali: quali le pressioni del mercato o le opportunità della tecnologia. È evidente che lo sviluppo del comparto qui esaminato non sarebbe stato possibile in assenza, ad esempio, di un'espansione del mercato dei beni strumentali. Ma ciò non è sufficiente a spiegare perché la produzione di macchine automatiche si sia concentrata proprio in area bolognese, o perché abbia assunto i caratteri propri di un sistema a specializzazione flessibile. Il riferimento a scelte soggettive e relazioni personali ci consente invece di valorizzare la dimensione locale e regionale di questo sistema e di comprenderne così le peculiarità. Potrà essere utile verificare queste ipotesi nell'indagine empirica su altri sottosistemi industriali a specializzazione flessibile.

Note

* In queste pagine presentiamo i primi risultati di una ricerca ancora in corso, realizzata nell'ambito delle iniziative del museo dell'Istituto Aldini Valeriani di Bologna. Oltre che sulle fonti citate in nota, questa ricerca si basa su una documentazione che per esigenze di brevità è stata citata solo nei casi essenziali. Ci riferiamo anzitutto ad un insieme di 49 interviste, nelle quali sono state raccolte 58 testimonianze di imprenditori, quadri tecnici e operai specializzati del comparto bolognese delle macchine automatiche; tutte queste interviste sono state integralmente registrate e trascritte, e le cassette e i testi dattiloscritti sono conservati presso il museo Aldini. È stata consultata inoltre una parte degli archivi aziendali della Sasib e dell'Acma; si tenga conto però che nel caso dell'Acma la poca documentazione rimasta è dispersa tra vari uffici e non costituisce un vero e proprio archivio. Molte aziende hanno fornito altro materiale utile: giornali aziendali, cataloghi, opuscoli celebrativi, prospetti illustrativi e pubblicitari, fotografie, filmati e videocassette (anche questo materiale è conservato in gran parte presso il museo Aldini). Informazioni interessanti sono venute infine da alcune conversazioni informali, non registrate, in particolare per ciò che riguarda le tendenze più recenti. Desideriamo ringraziare anzitutto gli intervistati, senza i quali non sarebbe stato possibile effettuare questo lavoro; i dirigenti e i funzionari dell'Acma e della Sasib, che hanno consentito l'accesso ai relativi archivi; e tutti coloro, impegnati in modi diversi nell'attività del comparto, che ci hanno aiutato a raccogliere informazioni di vario genere.
La ricerca e la redazione del saggio sono state realizzate congiuntamente da entrambi gli autori. Tuttavia la prima parte e le conclusioni sono da attribuirsi ad Aurelio Alaimo; la seconda e la terza parte a Vittorio Capecchi.

1. Sull'importanza e sulle caratteristiche di questo settore in ambito regionale cfr. le ricerche dell'Ervet, *L'industria delle macchine automatiche per dosatura confezionamento e imballaggio* (a cura di L. Biggiero e F. Forni), Bologna, 1987 e Id., *Il commercio internazionale di macchine automatiche per dosatura confezionamento e imballaggio* (a cura di L. Biggiero), Bologna, 1987.
2. I riferimenti essenziali per la discussione sulla specializzazione flessibile e sui distretti sono C. F. Sabel-J. Zeitlin, *Alternative storiche alla produzione di massa. Politica, mercati e tecnologia nell'industrializzazione del XIX secolo*, in *A che servono i padroni? Le alternative storiche dell'industrializzazione*, a cura di D. S. Landes, Torino, 1987, pp. 122-161 (ma l'edizione originale in "Past and Present", 1985, n. 108, pp. 133-176); G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, 1987. Una recente messa a punto nell'*Introduzione* dei curatori a P. Hirst-J. Zeitlin (a cura di), *Reversing the Industrial Decline? Industrial Structure and Policy in Britain and the Competitors*, Oxford, 1989, pp. 1-16. La definizione di sottosistema industriale urbano è stata suggerita dallo stesso Becattini.

3. Che l'Acma fosse «unica in Italia per la costruzione di macchine automatiche» era affermato ad esempio (ma non lo abbiamo ancora verificato) in un documento aziendale del 3 maggio 1937, in Archivio di Stato di Bologna (d'ora in poi ASB), *Ispettorato regionale del lavoro* (d'ora in poi *Ispettorato*), b. 3, fasc. *Anonima Costruzioni Macchine Automatiche* [...].
4. Tra le principali riviste americane cfr. ad esempio "Canning Age" (pubblicata almeno dal 1925) e "Food Industries" (dal 1928); tra le inglesi, "The Box Makers' Journal" (almeno dal 1910), "Bottler and Packer" (dal 1926), "The Packing Record" (dal 1929). Ma per indicazioni anteriori sulla diffusione dell'inscatolamento automatico di prodotti alimentari negli Stati Uniti cfr. anche O. L. Deming (a cura di), *Science and Experiment as Applied to Canning*, Chicago, 1902. In particolare sull'inscatolamento della carne cfr. ad esempio W. C. Hasselhorn, *Meat Packers Set New Standards in Handling Materials*, in "Food Industries", aprile 1929, pp. 292-299. Una breve sintesi storica sull'industria del packaging in S. Sacharow, *A Guide to Packaging Machinery*, New York, 1980, pp. 1-20 e *passim*.
5. Cfr. l'opuscolo aziendale *Stabilimento chimico-farmaceutico A. Gazzoni e c.*, Bologna, 1925 e le informazioni fornite dallo stesso A. Gazzoni, *Vendere, vendere, vendere*, Milano, 1928, pp. 131-153. Si veda anche B. Biancini, *Lo Stabilimento A. Gazzoni e C. e l'industria della Chimica-Farmaceutica in Bologna*, in "Il Comune di Bologna", dic. 1927, n. 12, pp. 1022-1024.
6. I nomi degli acquirenti in Archivio Acma (d'ora in poi AA), *Archivio dell'ufficio tecnico, Quaderno delle macchine. 1.* Altre informazioni sulle macchine prodotte e sulle loro caratteristiche sono tratte da tre cataloghi aziendali, a stampa e privi di indicazioni tipografiche, ma quasi certamente anteriori alla guerra.
7. Sulle vendite all'estero cfr. il documento del 3 maggio 1937 citato alla nota 3; qualche indicazione anche nei cataloghi aziendali e in AA, *Cenni storici sull'origine e sviluppo dell'azienda*, dattiloscritto, s. d. (ma 1960?), p. 14.
8. Le citazioni relative alla macchina 733 sono tratte dal più recente dei cataloghi ricordati.
9. Andrea Romagnoli, intervista n. 12, p. 49. Ma si veda anche il diverso punto di vista di un progettista: «io poi quando mi arrabbio sono cattivo, perché dico: "voi al montaggio siete il passato dell'azienda, perché voi montate cose che avete già coltivato... Noi in ufficio tecnico siamo l'avvenire: noi vi diamo una cosa che non avete mai visto e volete inventare una cosa che qui poi noi abbiam fatto"» (Dante Mantovani, intervista n. 33, p. 31).
10. Dei progettisti dell'Acma al momento della sua fondazione sappiamo ben poco: appena qualche cenno su Giuseppe Trombetti, ex disegnatore tecnico dell'impresa meccanica Barbieri di Castel Maggiore, che in una lettera della direzione dell'Acma ad un possibile cliente, nel novembre 1927, veniva indicato come direttore tecnico dell'azienda. Il suo nome però non figurava, stranamente, nei libri matricola dell'azienda; e dopo il 1927 di lui si perdono tracce e ricordi. Un documento e tre lettere su Trombetti sono conservati in copia presso il museo Aldini (originali presso un priva-

to); l'unico altro cenno all'attività di Trombetti nell'intervista a due ex dipendenti dell'Acma, Giancarlo Zanardi e Rossana Roffi Zanardi, n. 35, pp. 8-11.

11. Oltre che dalle fonti già ricordate, molte informazioni su Carpigiani e sulla sua attività come progettista sono state tratte da un'ulteriore intervista ad un gruppo di suoi collaboratori e conoscenti, registrata ma non trascritta (la cassetta – denominata "gruppo Carpigiani, 29 settembre 1988" – presso il museo Aldini). È significativo ricordare che la ruota a zeta divenne negli anni trenta il simbolo grafico dell'Acma.
12. Sull'Arca (di cui ignoriamo però la data di nascita) cfr. anche il fasc. relativo in ASB, *Ispettorato*, b. 37.
13. Per queste e per le successive informazioni sul personale rinviamo una volta per tutte (oltre che alle interviste) anche al *Libro matricola* (degli operai, 1924-1949) e al *Libro matricola. Impiegati. 1* (1924-1959), entrambi in AA, *Archivio dell'ufficio personale.*
14. Venzo Vannini, intervista n. 6, p. 3.
15. Alfonso Tomba, intervista n. 47, p. 29.
16. Tra le poche informazioni disponibili sulla prima officina di Innocenti cfr. I. Luminasi, *Innocenti Scipione*, in "Il Comune di Bologna", nov. 1929, n. 11, pp. 42-44, secondo cui l'azienda fu avviata dopo la guerra; ma si veda anche G. Brini, *Sasib (Amf) Story. 35 anni di sfruttamento della forza lavoro*, Bologna, 1969, p. 48, che invece ne colloca la nascita nel 1915.
17. Cfr. ***, *Gli stranieri e le industrie bolognesi* e (I. Luminasi?), *Segnalamento stradale e ferroviario*, entrambi in "Il Comune di Bologna", rispettivamente novembre 1930, n. 11, pp. 49-50 e gennaio 1932, n. 1, p. 79. Si veda anche la testimonianza di Domenico Delcore, intervista n. 36, p. 3.
18. La fotografia – già ricordata in G. Brini, *Sasib*, cit., p. 48 – è conservata presso la Sasib, ufficio marketing; una copia presso il museo Aldini.
19. Sulla trattativa e gli accordi con la Grs cfr. Archivio Sasib (d'ora in poi AS), *Verbali del Consiglio d'amministrazione*, (d'ora in poi *Consiglio*), vol. 1, 5 lug. 1934 e 27 feb. 1937. Quanto alla scelta di rivolgersi ad un mercato pubblico – le cui scelte obbedivano spesso a criteri di opportunità politica, più che di convenienza tecnica – essa era legata anche alla notevole capacità di Innocenti e degli altri amministratori di mantenere buone relazioni con istituzioni e autorità. I verbali del consiglio riportano numerosi riferimenti alle conoscenze e ai contatti tenuti dai consiglieri più autorevoli con la direzione delle ferrovie. Da parte sua Innocenti (che alla fine degli anni venti divenne cavaliere ufficiale) curava con successo anche i rapporti con le autorità cittadine. La cronaca locale degli anni trenta riporta un lungo elenco di visite importanti al suo stabilimento – podestà, cardinale, prefetto, segretario federale – culminate nel 1940 con la visita di Mussolini ad uno stabilimento decentrato della Sasib in provincia di Forlì; nel 1941 Angelo Manaresi, ex podestà di Bologna, fu chiamato a far parte del consiglio d'amministrazione (ma si dimise l'anno successivo). Su Manaresi cfr. AS, *Cartone 3B 1934-1949. Convocazione assembleare*, fasc. 2: verbali delle assemblee del 31 marzo 1941 e del 31 marzo 1942

(d'ora in poi *Assemblea*, seguito dall'indicazione del fascicolo e dalla data); *Consiglio*, vol. 2, 14 mar. 1942, comunicazione di Protto. Sulle visite delle varie autorità cfr., oltre agli articoli già citati apparsi ne "Il Comune di Bologna", le cronache apparse nel medesimo periodico – mag. 1935, n. 5, pp. 119-120 – e ne "Il Resto del Carlino", 19 mar. 1937, p. 5 e 3 set. 1940, p. 1.

20. Sul conflitto tra Protto e Innocenti cfr. AS, *Consiglio*, voll. 1 e 2, 27 apr. 1937, 18 mar. 1938, 15 mar. 1939. Nella riunione del 26 nov. 1938 lo stesso Protto comunicò la «costruzione di un impianto destinato alla sola revisione di motori avio» (a Meldola, in provincia di Forlì); precisando però che la decisione era stata presa per il «desiderio di rispondere come sempre, alle direttive del Regime e del suo grande Capo».
21. AS, *Consiglio*, 18 marzo 1940, relazione di Innocenti sull'esercizio 1939.
22. In realtà la data del 1937 è indicata da varie fonti secondarie – tra cui G. Brini, *Sasib*, cit., p. 49, che forse riprende le affermazioni di alcuni opuscoli celebrativi dei primi anni sessanta – ma non trova riscontro esplicito nei documenti aziendali consultati; se non un cenno alle relazioni esistenti con la Manifattura tabacchi in AS, *Consiglio*, vol. 1, 27 feb. 1937. Sul passaggio della licenza al Monopolio cfr. una successiva precisazione di Protto in AS, *Consiglio*, vol. 3, 17 dic. 1951.
23. Così, almeno, ancora secondo G. Brini, *Sasib*, cit., p. 49.
24. Sulla Amf cfr. l'opuscolo *Amf World Tobacco Group* e il catalogo *Amf Tobacco Machinery. Reference group*, entrambi privi di altre indicazioni, ma forse dei primi anni sessanta (conservati presso la Sasib, ufficio marketing; il catalogo afferma che la prima confezionatrice automatica di sigarette della Amf risaliva al 1907). Cfr. anche G. Brini, *Sasib*, cit., pp. 190-191, che riporta tra l'altro alcune informazioni utili tratte dalla rivista "Fortune".
25. AS, *Consiglio*, vol. 2, 18 marzo 1940, relazione di Innocenti.
26. Secondo uno dei testimoni intervistati (arrivato in azienda, però, solo nel dopoguerra), i progettisti della Sasib si limitarono a modificare in pochi dettagli secondari un modello già esistente, di produzione tedesca; dalle fonti aziendali sembrerebbe invece che la macchina riprendesse un modello Amf: cfr. rispettivamente Domenico Delcore, intervista n. 36, p. 7; AS, *Consiglio*, vol. 3, 17 dic. 1951, intervento di Protto.
27. AS, *Consiglio*, vol. 2, 14 mar. 1942, relazione di Protto sull'esercizio 1941; la frase sulla «dolorosa e burrascosa situazione creatasi nei primi mesi del secondo semestre», *ivi*, 31 mar. 1944, relazione di Protto sull'esercizio 1943.
28. Per una visione d'insieme cfr. V. Zamagni, *L'economia*, in *Bologna*, a cura di R. Zangheri, Bari, 1986, pp. 290-294; all'intero saggio rinviamo una volta per tutte per una sintesi sulla storia industriale a Bologna.
29. A. Bellettini, *La situazione dell'industria bolognese e il problema dei licenziamenti*, relazione al consiglio comunale del 13 dic. 1954, Bologna (a cura del comune di Bologna) (il dato a p. 9); G. Brini, *Sasib*, cit., pp. 150-156.
30. ASB, *Ispettorato*, b. 39, *notiziario A (11) 10.010* (per i dati sul 1941); *ivi*, fasc. *P - Bologna, Principali ditte della provincia di Bologna interessanti*

ai fini bellici (Armamento) (per qualche dato sul 1943; di quest'ultimo elenco – d'ora in poi *Armamento* – facevano parte 21 imprese meccaniche, sulle quali venivano fornite alcune informazioni essenziali). Dobbiamo a Paolo Ferrari la prima segnalazione di questa documentazione archivistica (3 buste) sull'industria bolognese in periodo bellico; già utilizzata peraltro da D. Ventura, *Lotte operaie e sindacato a Bologna nel secondo dopoguerra 1945-1948*, tesi di laurea in filosofia, facoltà di lettere e filosofia, a. a. 1978-79 (relatore L. Casali; una copia della tesi presso il centro di documentazione della Cgil di Bologna). Qualche informazione interessante sulla storia della GD è venuta anche da vari numeri del giornale aziendale, "Notiziario GD".

31. ASB, *Ispettorato*, b. 37, *Notiziario (11) 1017; ivi*, b. 39, *Armamento*.
32. "Noi non troveremo mezzi di difesa – spiegò con chiarezza Jachino, il direttore tecnico – se non nel campo della specializzazione, difendendo cioè i nostri pezzi con sistemi tecnici nuovi, sconosciuti alla concorrenza"; AS, *Consiglio*, vol. 2, 7 ago. 1946; affermazioni analoghe furono fatte da Protto e Innocenti nelle riunioni successive del consiglio. Si tenga conto che dal 1947 Innocenti aveva acquisito la metà delle azioni, divenendo così socio paritario con la Setemer (che aveva però disponibilità finanziarie ben maggiori); cfr. *Assemblea*, fasc. 3, 10 mag. 1947. È probabile che in quell'occasione Innocenti avesse potuto esercitare un vecchio diritto d'opzione, grazie alla svalutazione del dopoguerra (così, almeno, secondo una testimonianza orale).
33. La principale tra queste produzioni fu la macchina stampatrice di biglietti ferroviari. Per qualche anno l'officina fu impegnata anche con impianti di trasporto pneumatico della corrispondenza, che si credeva dovessero avere grande sviluppo. Questi impianti furono realizzati con l'assistenza tecnica e i brevetti di una ditta inglese specializzata nel settore, la Lamson; seguendo così la vecchia tradizione delle produzioni su licenza (cfr. AS, *Consiglio*, vol. 3, 17 dic. 1951, relazione del direttore di produzione Mizzau). Si tenga conto comunque che la principale funzione di queste produzioni era dar lavoro ai reparti meccanici dell'azienda, dato che la tecnologia del segnalamento si indirizzava ormai verso apparecchiature elettriche ed elettroniche (*ivi*, 8 apr. 1949, intervento di Protto).
34. Gli accordi con la Amf furono discussi in diverse occasioni dal consiglio d'amministrazione; le questioni principali in AS, *Consiglio*, vol. 3, 8 apr. e 28 nov. 1949; 10 apr. 1951.
35. Cfr. ad esempio AS, *Consiglio*, vol. 3, 15 ott. 1952, relazione di Innocenti; ma le prime scelte al riguardo risalivano già all'immediato dopoguerra, quando erano stati finanziati alcuni studi tecnici e si era organizzato un viaggio di studio e di contatti commerciali negli Stati Uniti (dovevano parteciparvi Innocenti, Jachino e due tecnici esterni; *ivi*, vol. 2, 7 ago. 1946).
36. Il peso crescente delle macchine automatiche si deduce dalle discussioni del consiglio. I bilanci consultati (allegati ai verbali delle assemblee) non distinguevano la provenienza del fatturato; se non nel 1954, quando gli impianti ferroviari fornivano solo il 13 per cento dei ricavi (il resto proveniva genericamente dall'officina). Il che spiega l'ottimismo di Protto, negli

anni trenta contrario ad abbandonare il mercato ferroviario, secondo il quale ormai «il continuo aumento del consumo delle sigarette, giustifica da solo la vita di una azienda che, come la nostra, costruisca macchine per la lavorazione del tabacco» (AS, *Consiglio*, vol. 3, 11 apr. 1953).

37. AS, *Assemblea*, 30 apr. 1958.
38. Di questo disagio e della centralità dei problemi tecnici vi erano tracce frequenti anche nei verbali del consiglio d'amministrazione, che pure si limitavano a riassumere pochi punti essenziali; cfr. ad esempio AA, *Archivio della direzione amministrativa, Libro Verbali Consiglio, 1*, 29 mar. 1953 (sulle difficoltà del mercato che spingevano ad «un ben definito programma di riorganizzazione»), 26 mar. 1956 e 28 mar. 1957 (sulla concorrenza delle nuove imprese e dell'industria tedesca); mentre la relazione del 15 mar. 1961 (sull'esercizio 1960) ribadiva che i problemi tecnici «per le aziende del tipo della nostra hanno un vero valore di vita o di morte».
39. Nel 1959 era morto Gaetano Barbieri, il vecchio fondatore dell'azienda. La proprietà passò agli eredi, che tre anni dopo cedettero l'Acma alla Emhart, una società americana la cui sede europea era in Svizzera; cfr. AA, *Archivio della direzione amministrativa, Libro soci*, 4 gen. 1960; varie altre notazioni nel corso del 1962 (con dettagli sui soci di minoranza e sull'aumento di capitale), *ivi, Verbali assemblee*, 1, 30 mag. e 22 giu. 1959; 28 mar. e 28 set. 1962.
40. G. Borgstrom, *Food Processing and Packaging*, in *Technology in Western Civilization*, a cura di C. M. Pursell, vol. II, Londra, 1967.
41. La voce dell'Istat – Costruzione e installazione di macchine per la dosatura, la confezione e per l'imballaggio – è la 324.3. Nell'ultimo censimento del 1981, questa voce è stata analizzata solo al livello regionale. In Emilia Romagna a quella data risultavano 284 imprese (ma comprendendovi anche produttori di componenti); 164 occupavano meno di 10 addetti e solo 4 avevano più di 500 addetti. Per ulteriori dettagli sulla tipologia della macchine e le classificazioni statistiche cfr. Ervet, *L'industria delle macchine automatiche*, cit., in part. pp. 7-23 (a questa indagine abbiamo fatto riferimento per la nostra tipologia).
42. Una sorta di possibile macchina a movimento continuo era segnalata già in una breve cronaca tecnica, *Non-stop packaging machinery*, in "The Packing Record", gen. 1932, p. 703. Un cenno storico in U. Bauder, *Sullo sviluppo delle macchine ad alta produzione*, in "Imballaggio", X (1959), n. 52, pp. 2-7 (l'autore era il direttore tecnico della ditta Hesser). A Bologna le innovazioni più significative in questo campo provennero (e in parte provengono tuttora) dalla Cam Martelli e dalle ditte associate; cfr. ad esempio la segnalazione della «prima inscatolatrice continua prodotta in Italia», prodotta appunto dalla Cam, *ivi*, 1961, XII, n. 70, p. 31.
43. La lavorazione "in continuo" è resa possibile da un sistema di ingranaggi e catene, che trasmettono alla macchina un movimento continuo (rotatorio o lineare); mentre nelle macchine tradizionali il moto alternato è dato da altri meccanismi (un sistema di camme e leveraggi; o una croce di malta). Le migliori prestazioni delle macchine continue, quanto alla velocità e alla delicatezza, sono consentite dalla eliminazione delle frequenti interruzioni proprie del movimento alternato, che comportano tempi morti e in qualche

caso rischiano di danneggiare il prodotto. Invece la relativa rigidità delle continue deriva dai tempi più lunghi necessari per il cambio del formato; mentre il bisogno di manutenzione dipende dalla presenza di catene, che col tempo tendono ad allungarsi e a formare dei giochi.

44. Un altro caso di riconversione è offerto dalla Zucchini. Si trattava di un'azienda artigiana produttrice di parti di motori per motociclette, che avviò la costruzione di macchine per l'imballaggio finale: prima per conto della già ricordata Panigal; e dal 1963 fornendo macchine quasi soltanto all'Acma, che le poneva in connessione con le proprie macchine inscatolatrici di detersivi e risolveva così il problema di far assorbire la produzione ad alta velocità alle imprese utilizzatrici (il sodalizio si allentò alla fine degli anni settanta). Cfr. (ovviamente oltre alle interviste) la pubblicazione celebrativa del cinquantenario *Acma-Bologna Italia 1924- 1974*, s.i.t., p. 10.
45. Luciano Zanasi, intervista n. 34.
46. Gianluigi Gamberini, intervista n. 18, pp. 33-34.
47. Andrea Romagnoli, intervista n. 12, p. 5.
48. Franco Barilli, intervista n. 25, pp. 14-15 e 41.
49. M. Mezzetti, *Un decennio di cambiamenti per la Cgil e per la Camera del lavoro di Bologna*, in L. Arbizzani e altri, *Il sindacato nel bolognese*, Bologna, 1988.
50. F. Degli Esposti, in "La lotta", 4 set. 1953, cit. in G. Brini, *Sasib*, cit., p. 136. Degli Esposti era un militante comunista, che per questo articolo fu sospeso dal lavoro per due giorni. L'anno successivo fu tra i 78 licenziati dalla Sasib (*ivi*, p. 153).
51. Gaetano Bortolotti, intervista n. 4.
52. Gino Rapparini, intervista n. 14, p. 10.
53. Intervista ad Alvin Toffler, supplemento *Affari Finanza* de "La Repubblica", 5 gen. 1990.
54. Sulle relazioni tra toyotismo e fordismo-taylorismo cfr. K. Dohse-U. Jurgen-T. Malsch, *Dal fordismo al toyotismo? L'organizzazione sociale dei processi di lavoro nell'industria giapponese*, in "Sociologia del lavoro", 1988, n. 34.
55. Ervet, *Il commercio internazionale delle macchine automatiche*, cit.
56. Ervet, *L'industria delle macchine automatiche*, cit., in part. pp. 90-98.
57. V. Capecchi-A. Pesce, *Linee di intervento per la formazione professionale della imprenditoria artigiana di produzione*, a cura della Provincia di Bologna, 1989.
58. La ricerca, coordinata da V. Capecchi-C. Ceccacci-A. Pesce, analizza in dettaglio una trentina di casi aziendali in vari settori.
59. Sulla storia della scuola Aldini di arti e mestieri, dagli anni trenta trasformata in Istituto tecnico industriale, cfr. *Macchine scuola industria. Dal mestiere alla professionalità operaia*, a cura del Comune di Bologna, Bologna, 1980; V. Capecchi, *Due percorsi in una società che cambia*, in *Prima e dopo il diploma: percorsi maschili e femminili*, a cura di V. Capecchi, Bologna, 1983, in part. pp. 345-360; R. Curti, *La formazione di una nuova cultura meccanica. Il problema dell'istruzione tecnica a Bologna nella seconda metà del secolo XIX*, in *Lo studio e la città. Bolo-*

gna 1888-1988, a cura di W. Tega, Bologna, 1987, pp. 153-156.

60. Alcune indicazioni utili su questi temi, ancorché discutibili e centrate comunque sulle specifiche relazioni tra committenti e subfornitori, in E. H. Lorenz, *Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry*, in "Trust. Making and Breaking Cooperative Relations", a cura di D. Gambetta, Oxford, 1988, pp. 194-210 (trad. ital. Torino, 1989); Id., *The Search for Flexibility: Subcontracting Network in British and French Engineering*, in *Reversing Industrial Decline?*, cit., pp. 122-132.
61. Sui meccanismi personali di trasmissione della tecnologia cfr. la raccolta di saggi di N. Rosenberg, *Le vie della tecnologia*, Torino, 1987 (ediz. orig. 1976); in part. *Sviluppo economico e trasferimento della tecnologia: alcune prospettive storiche*, pp. 171-204 (ediz. orig. 1970).

L'INDUSTRIA SACCARIFERA DALL'AUTARCHIA ALL'INTEGRAZIONE EUROPEA

Maria Elisabetta Bianchi Tonizzi

Premessa

In Italia l'industria dello zucchero da barbabietola decolla, nonostante il verificarsi di sporadici e fallimentari tentativi nel corso di tutto l'Ottocento, soltanto nel periodo compreso fra il 1898 e i primissimi anni del Novecento.

Il comparto della sola raffinazione comincia invece a svilupparsi all'inizio degli anni settanta del XIX secolo a Genova, città portuale dove viene sbarcata la maggior parte dello zucchero di canna d'importazione. Nel 1872 viene infatti costituita nel capoluogo ligure la Ligure lombarda, società anonima per la raffineria degli zuccheri. Circa dieci anni dopo questa data la Ligure lombarda comincia ad impegnarsi anche nella coltivazione della bietola e nella produzione saccarifera e riesce ad ottenere dallo stato l'emanazione di provvedimenti protezionistici che verranno poi pienamente sfruttati alla fine del secolo, quando si conclude il ciclo depressivo che notoriamente interessa l'economia italiana durante gli anni novanta. Fra il 1898 e il 1902 infatti la produzione nazionale di zucchero sale da 5972 a 95.409 tonnellate, quantitativo sufficiente a coprire interamente la domanda interna. Le fabbriche di zucchero in attività passano, sempre nello stesso periodo, da 4 a 33 e prendono vita 24 nuove ditte saccarifere, di cui 19 hanno la veste giuridica di società per azioni.

Alla vigilia della "grande guerra" si producono nel nostro paese oltre 150.000 tonnellate di zucchero e le unità di trasformazione, localizzate prevalentemente nelle province di Ferrara e di Rovigo, sono 39. Nel settore risultano impiegati, nel corso della campagna saccarifera, circa 16.000 addetti.

Oltre che dalla assoluta mancanza di concorrenza interna, dovuta alla formazione nel 1904 di una potente unione di cartello che riunisce tutti i produttori, e dalla completa esclusione dal mercato interno, tramite le tariffe protezionistiche, dello zucchero estero, il settore è caratterizzato da una forte concentrazione finanziaria e produttiva. Esistono infatti due grandi gruppi, guidati dalla Ligure lombarda e dall'Eridania, costituita quest'ultima nel 1899, che, essendosi assicurata il controllo, con partecipazioni azionarie incrociate, di altre sedici società, esitano il 53 per cento della produzione totale. Ad esse si affianca la Società italiana per l'industria dello zucchero indigeno, controllata dall'armatore genovese Erasmo Piaggio, che produce circa il 26 per cento dello zucchero nazionale (1).

Andamento del settore bieticolo-saccarifero fra il 1939 e il 1945

Il mercato internazionale

Nel triennio 1936-1938 l'offerta internazionale di zucchero raggiunge la consistenza media annua di 28.203.246 tonnellate, di cui il 62 per cento è dato dallo zucchero estratto dalla canna (si veda la tab. 1), mentre il restante 37,5 per cento è rappresentato da zucchero di barbabietola, prodotto nella quasi totalità in Europa (2). Nel corso della seconda guerra mondiale la produzione saccarifera complessiva decresce di quasi il 38 per cento; in valori assoluti, si passa infatti da 30,2 milioni di tonnellate nel 1939 a 18,8 milioni nel 1945. Il calo è dovuto soprattutto alla caduta della produzione europea di zucchero di barbabietola, che negli anni indicati diminuisce del 51 per cento, a fronte di una contrazione del prodotto estratto dalla canna, coltivata in zone dove l'impatto delle operazioni belliche è meno distruttivo, almeno in relazione a quanto avviene nel nostro continente, del 29,8 per cento.

La contrazione dell'offerta mondiale di zucchero ha come conseguenza un marcato aumento dei prezzi. Le quotazioni, che per tutta la seconda metà degli anni trenta si sono mantenute stazionarie o in leggero calo, prendono a salire già dal 1941 e, con costante progres-

Tab. 1 – Produzione mondiale di zucchero, 1936-1956 (tonnellate)

Anni	*Totale*	*Zucchero barbab.*	*Zucchero canna*	B. %	C. %
1936	28.910.166	10.231.429	18.678.737	35,4	64,6
1937	27.347.628	11.077.128	16.270.500	40,5	59,5
1938	28.351.944	10.442.240	17.909.704	36,8	63,2
1939	30.209.397	11.478.626	18.730.771	38,0	62,0
1940	29.741.298	11.522.963	18.218.335	38,7	61,3
1941	27.171.706	8.548.413	18.623.293	31,5	68,5
1942	25.160.039	8.682.178	16.477.861	34,5	65,5
1943	24.723.597	7.450.865	17.272.731	30,1	69,9
1944	21.652.213	6.410.528	15.241.685	29,6	70,4
1945	18.771.931	5.622.789	13.149.142	29,9	70,1
1946	23.198.392	7.385.486	15.812.906	31,8	68,2
1947	24.978.694	7.511.290	17.467.404	30,1	69,9
1948	28.568.982	10.162.511	18.406.471	35,6	64,4
1949	29.135.883	10.764.620	18.371.263	36,9	63,1
1950	33.548.535	13.844.779	19.703.756	41,3	58,7
1951	36.045.012	14.025.825	22.019.187	38,9	61,1
1952	34.603.235	13.423.794	21.179.441	38,8	61,2
1953	38.532.996	16.521.459	22.011.537	42,9	57,1
1954	38.484.481	15.237.776	23.246.705	39,6	60,4
1955	39.627.346	16.510.575	23.515.772	40,7	59,3
1956	41.908.478	16.510.575	25.397.903	39,4	60,6

Fonte: U.N. Fao, *The World Sugar Economy in Figures 1880/1959*, cit.

sione, arrivano nel 1945 a quasi tre volte il prezzo medio annuo del periodo 1935-1939.

Il mercato interno

Le tabb. 2 e 3 contengono i dati relativi alla produzione e ai consumi nel settore per quanto attiene sia al comparto agricolo sia a quello industriale.

Nel quadriennio 1936-1939 precedente all'entrata in guerra dell'Italia la superficie destinata alla coltivazione bieticola raggiunge la di-

Tab. 2 – Superficie coltivata e barbabietole da zucchero lavorate dagli stabilimenti italiani, 1936-1957

Anni	*Superf. ha (000)*	*Barb. lav. q. (000)*	*Prezzo £ x q.*	*Zucchero x ha q.*
1936	123	25.375	12,06	33,60
1937	138	33.935	12,22	33,90
1938	140	29.539	15,70	33,25
1939	146	33.049	16,21	37,59
1940	170	50.134	17,60	47,10
1941	152	37.787	22,00	39,91
1942	146	34.874	24,00	40,21
1943	146	26.773	32,00	31,09
1944	105	6.354	38,00	—
1945	18	1.650	224,00	—
1946	100	21.642	386,00	33,00
1947	117	20.861	850,00	25,47
1948	113	33.870	830,00	44,37
1949	130	34.074	850,00	43,66
1950	172	42.319	826,00	39,95
1951	208	57.998	665,00	39,77
1952	233	56.301	750,00	36,20
1953	218	59.536	760,00	39,62
1954	233	63.213	760,00	40,81
1955	270	88.860	735,00	47,62
1956	225	65.908	737,00	47,27
1957	220	58.923	737,00	41,10

Fonti: G.C. Bongiovanni (a cura di), *La barbabietola*, cit., p. 60. Per i prezzi cfr. Istat, *Sommario di Statistiche Storiche, 1861-1955*, cit., p. 175.

mensione media annua di 137 mila ettari da cui si ricava un raccolto di materia prima pari, sempre in media annua, ad oltre 30,4 milioni di quintali. Negli stessi anni, mentre l'importazione supera appena le 26 mila tonnellate (m), la produzione nazionale di zucchero è di oltre 360 mila tonnellate (m). Si tratta, tanto nel comparto agricolo che in quello di trasformazione, delle più elevate quote produttive realizzate nel periodo inter bellico. Si consideri infatti che tra il 1921 e il 1935 le cifre medie annue erano le seguenti: 88 mila ettari di superficie coltivata, 24,4 milioni di quintali di barbabietola, 302 mila e 32 mila

tonnellate rispettivamente di zucchero prodotto e importato (3). Lo sviluppo del settore bieticolo-saccarifero nella seconda metà degli anni trenta è parte integrante della politica autarchica del fascismo che, come ben noto, tendeva a perseguire la completa autosufficienza economica del paese. L'interesse del governo nei confronti del settore era inoltre motivato dal pesantissimo carico fiscale che gravava sullo zucchero di produzione nazionale. L'imposta di fabbricazione era infatti, nel 1939, di 380 e 364 lire al quintale, rispettivamente per lo zucchero grezzo e raffinato (si veda la tab. 4), cifra di gran lunga superiore all'imposizione fiscale praticata dagli altri paesi europei e che incideva per il 57 per cento sul prezzo al consumo (4). Il gettito totale dell'accisa sullo zucchero rappresentava, sempre nel 1939, con oltre 1 miliardo e 200 milioni di lire, la seconda voce attiva del bilancio statale, superata solo dall'imposta di ricchezza mobile (5).

L'imposta di fabbricazione contribuiva pertanto in modo determinante ad innalzare il prezzo dello zucchero sul mercato interno e, di conseguenza, a deprimere il livello dei consumi che, pari a 7-8 chilogrammi pro capite, sono infatti fra i più bassi d'Europa (6). Per disincentivare il consumatore italiano dall'acquisto di zucchero di provenienza estera, quotato a prezzi inferiori, questo era gravato, oltre che da una sovratassa di confine uguale all'accisa, di un dazio che, nel 1939, è di 132 lire (la cui incidenza sul valore del prodotto è sempre alla fine degli anni trenta di oltre il 186 per cento), aggravio di entità tale da annullare totalmente la differenza di prezzo (7).

I dati del censimento industriale del 1937 ci forniscono una completa radiografia del settore. L'apparato industriale per la lavorazione saccarifera (zucchero greggio e raffinato) è composto da cinquantaquattro stabilimenti; quarantotto sono localizzati nell'Italia settentrionale, concentrati in particolare in Emilia Romagna (ventidue unità produttive) e in Veneto (venti unità produttive); cinque al Centro e uno al Sud. La potenza complessiva installata è di 97.506 C.V. e l'occupazione assomma a 42.460 addetti. Il 43 per cento (pari a 18.139 addetti) del personale lavora negli stabilimenti emiliano romagnoli; il 38,9 per cento (16.503 persone) in quelli dislocati in Veneto. Il valore netto della produzione ammonta a lire 668,2 milioni e il valore aggiunto a lire 250,8 milioni (8).

Tab. 3 – Produzione, importazione e consumo di zucchero in Italia, 1936-1957

Anni	*Produz. ton.*	*Import. ton.*	*Consumo ton. (000)*	*Consumo pro cap. (Kg)*	*Prezzo £ x Kg.*
1936	309.628	10.502	297,3	7,0	6,18
1937	320.550	37.173	332,6	7,7	6,19
1938	369.828	41.175	352,0	8,1	6,66
1939	441.483	16.491	381,8	8,7	6,69
1940	559.754	33.356	346,2	7,8	7,29
1941	419.717	15.648	412,8	9,2	7,45
1942	387.754	—	393,0	8,7	7,82
1943	172.762	—	389,0	8,6	9,17
1944	54.413	—	240,0	5,3	81,89
1945	18.077	62.079	129,0	2,8	262,00
1946	254.687	48.999	170,6	3,7	357,00
1947	220.304	162.947	293,9	6,4	382,00
1948	410.494	28.920	444,1	9,6	364,00
1949	454.546	26.153	477,1	10,2	271,00
1950	597.107	33.156	572,3	12,1	262,00
1951	655.009	33.052	592,9	12,5	264,00
1952	669.051	7.565	678,5	14,2	264,00
1953	686.729	8.620	720,0	15,0	263,00
1954	790.515	22.582	773,5	16,0	264,00
1955	1.007.484	28.333	796,4	16,4	264,00
1956	898.566	14.101	807,1	16,5	259,00
1957	778.167	9.417	874,7	17,8	249,00

Fonti: Istat, *Sommario di Statistiche storiche 1926-1985*, Roma, 1986. Per le importazioni cfr. Idem, *Annuario delle Statistiche Industriali*, 1956, 1959.

Tab. 4 – Aliquote dell'imposta di fabbricazione sullo zucchero in Italia, 1935-1956 (£ x q.)

Legge in vigore dal		*Zucchero I clas.*	*Zucchero II clas.*
10 lug.	1935	380	364
21 nov.	1942	355	339
12 giu.	1943	455	436
25 giu.	1945	1000	960
10 ago.	1946	4000	3840
05 mag.	1947	8000	7680
11 mar.	1950	9200	8885
01 ott.	1956	8700	8350

Fonte: G.C. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., p. 84.

Per quanto attiene al comparto agricolo, si possono rilevare le seguenti caratteristiche. La distribuzione delle aree di coltivazione della materia prima corrisponde esattamente alla localizzazione territoriale delle unità produttive: l'Emilia Romagna , specificamente i comprensori di Ferrara e Ravenna, e il Veneto, soprattutto la provincia di Rovigo, forniscono da sole, sempre nel 1937, quasi l'87 per cento del raccolto annuo di barbabietola. Alla bieticoltura del Ferrarese spetta inoltre il primato per la più alta resa in saccarosio per ettaro che, a fronte di una media nazionale intorno ai 34 quintali per ettaro (vedi tab. 2), è di quasi 41 quintali (9).

Per individuare le ragioni agronomiche e sociali della vasta diffusione e dell'intenso sviluppo della bieticoltura nelle zone della Bassa Ferrarese, del Ravennate e del Polesine occorre risalire agli inizi del nostro secolo (10). Si tratta di aree sottoposte tra otto e novecento ad interventi di bonifica; per ottenere la piena valorizzazione di questi territori era necessario un tipo di coltivazione che, esigendo sia accurate e profonde lavorazioni, sia abbondanti concimazioni, esercitasse un'azione miglioratrice delle componenti fisiche del terreno. Tale è appunto la bieticoltura, che rimpiazzò la canapa in una congiuntura, verificatasi a fine ottocento, di grave crisi del mercato di questa fibra tessile. Bisogna sottolineare che l'affermazione della barbabietola da zucchero diede un contributo essenziale al miglioramento della produzione zootecnica dei territori suddetti, in quanto fornitrice di sottoprodotti, come foglie e polpe esaurite, utilizzabili per l'alimentazione del bestiame. Lo sviluppo dell'allevamento si tradusse, secondo il "circolo virtuoso" di una classica rivoluzione agraria, in una maggior produzione di carne e latticini e in un'aumentata disponibilità di letame per le concimazioni e quindi in un innalzamento dei rendimenti dell'attività agricola in generale.

Veniamo alle specificità di queste aree sotto il profilo sociale. Esse presentavano un'eccessiva pressione demografica dovuta all'immigrazione di grandi masse di manodopera non specializzata richiamatevi dall'aumento dell'offerta di lavoro dovuta all'esecuzione dei lavori di trasformazione fondiaria. La diffusione della coltura della barbabietola consentì un'occasione di impiego per questi lavoratori, ormai stabilitisi sul posto e rimasti in precarie condizioni occupazionali a causa della

conclusione degli interventi di bonifica. La presenza stabile di questo vero e proprio esercito di braccianti senza terra, disposti a lavorare a bassi salari, permise d'altro canto agli imprenditori agricoli di non dover ricorrere, nella stagioni dell'anno di più intensa attività quali la sarchiatura o il raccolto, alla più onerosa migrazione stagionale di forza lavoro extra locale, come ad esempio quella necessaria alla risicoltura nei periodi monda.

Torniamo ora a quanto attiene al comparto industriale. L'industria saccarifera nazionale viene esercitata, sempre alla fine degli anni trenta, da diciotto società (di cui otto con sede a Genova) che dispongono di un capitale sociale interamente versato di 682,85 milioni di lire, mentre le riserve ammontano a 585 milioni e il valore degli impianti è stimato in oltre un miliardo (11). Gli utili del settore, calcolati per l'esercizio 1939 su un campione di quindici società, assommano a 69,2 milioni, pari ad un indice di rendimento del capitale del 10,7 per cento (12).

Nel seguente prospetto (13) le società saccarifere sono raggruppate sulla base del numero di stabilimenti gestiti, e viene indicato il capitale sociale, la quota percentuale di addetti e di produzione:

	N.	*cap. soc. (in milioni)*	*addetti %*	*zucchero prodotto %*
Società con:				
1 stab.	13	145,25	24,6	15,6
2 stab.	2	156,60	11,1	8,4
5 stab.	1	55,00	10,3	8,8
10 stab.	1	126,00	18,7	20,7
22 stab.	1	200,00	35,3	46,5
tot. 54	18	682,85	100,0	100,0

I dati consentono di apprezzare, in via di prima approssimazione, le caratteristiche di grande concentrazione sia produttiva che finanziaria del settore: tre sole società infatti esercitano il 68 per cento degli stabilimenti, dispongono del 56 per cento del capitale sociale, occupano il 64,3 per cento degli addetti e producono il 76 per cento dello zucchero nazionale. Inoltre si può aggiungere che le tre imprese maggiori hanno installato il 58,7 per cento della forza motrice che è, se-

condo le già citate rilevazioni del censimento industriale del 1937, complessivamente di oltre 97.000 C.V.

Per cogliere appieno il reale livello di concentrazione del comparto produttivo che veniamo considerando occorre soffermarsi sugli assetti proprietari, sui legami cioè che collegano fra loro le diverse società saccarifere e che rimarranno sostanzialmente invariati anche negli anni successivi al conflitto mondiale.

Il panorama di quest'industria appare dominato, sempre alla fine degli anni trenta, da tre potenti *trust* finanziario-industriali che controllano anche imprese esercenti le attività più svariate. Si tratta del gruppo Eridania, del gruppo Società italiana per l'industria degli zuccheri di Piaggio e di quello degli zuccherifici di Ilario Montesi, che nel complesso producono intorno all'85-90 per cento dello zucchero nazionale. Vediamone, almeno a grandi linee, la struttura (14).

La società Eridania, zuccherifici nazionali, che possiede ventidue stabilimenti industriali (di cui quasi la metà localizzati in Emilia Romagna) ed ha un capitale sociale di duecento milioni, controlla anche la Società saccarifera lombarda, cinque stabilimenti e cinquantacinque milioni di capitale, e la Società lavorazione bietole, uno stabilimento e tre milioni di capitale. L'Eridania, espressione degli interessi imprenditoriali delle famiglie genovesi Cavasco, Oberti, Pardi e Acquarone, ha inoltre il pacchetto di maggioranza della Società distillerie italiane la cui attività decentrata in tredici unità industriali, si svolge nel settore della produzione dell'alcool, lievito, solventi, glicerina, ecc. Le Distillerie italiane controllano a loro volta altre due importanti imprese per la produzione di cellulosa e di acetati. Gli interessi del gruppo si articolano poi ulteriormente sempre nell'ambito chimico e soprattutto in quello immobiliare-agricolo. In questo senso è di grande rilevanza la proprietà di tutto il capitale della Società immobiliare lodigiana e della Società le Gallare, le quali gestiscono quattro grandi aziende agricole in provincia di Ferrara e Ravenna, che, sviluppate si una superficie di oltre dodici mila ettari, assicurano all'Eridania una larga parte dell'approvvigionamento di materia prima (15). In sostanza l'impresa capogruppo e le sue controllate, che nel solo settore saccarifero gestiscono in complesso ventotto fabbriche e hanno un capitale sociale

di 258 milioni, sono in grado di produrre circa il 60 per cento e il 50 per cento rispettivamente dello zucchero e dell'alcool nazionali.

Secondo per volume di produzione e per dimensione degli impianti è l'insieme di zuccherifici che fanno capo alla Società italiana per l'industria degli zuccheri, con sede a Genova, che esercita dieci stabilimenti saccariferi ed ha un capitale di 126 milioni di lire. La società, di cui è presidente Rocco Piaggio, possiede il pacchetto di maggioranza di altre due imprese saccarifere, lo Zuccherificio Lendinarese e lo Zuccherificio Delta Po, ognuna delle quali gestisce uno stabilimento ed ha un capitale di 24 milioni, e di una società per la produzione dell'alcool. Grazie a queste ramificazioni, dalla struttura produttiva del gruppo esce annualmente il 20 per cento e quasi l'11 per cento rispettivamente dello zucchero e dell'alcool nazionali. L'Italiana zuccheri e le altre società saccarifere controllate rappresentano, però, soltanto una parte delle attività industriali della famiglia Piaggio, che dalla metà del secolo scorso ha costruito un enorme e diversificato impero finanziario che comprende, tra l'altro, imprese chimiche come la Mira Lanza, cantieri navali come i Cantieri navali riuniti e la Società ente bacini, tutte con sede nel capoluogo ligure, linee di navigazione come la Navigazione alta Italia e la Società ligure di armamento.

Terzo in ordine di importanza è il gruppo delle fabbriche saccarifere di proprietà dell'imprenditore Ilario Montesi, che comprende quattro società. Queste imprese, che esercitano in complesso cinque stabilimenti e hanno un capitale sociale di oltre 160.000.000, sono in grado di produrre il 10 per cento dello zucchero nazionale e il 20 per cento dell'alcool. Le quattro società saccarifere, e specialmente la Distilleria di Cavarzere, lo Zuccherificio e raffineria di Pontelongo, la Societé générale e la Società veneta per l'industria degli zuccheri, fanno capo alla Società finanziaria industriale veneta, holding di gestione costituita da Montesi nel 1929, che controlla anche altre cinque società specializzate nella produzione dell'alcool, dei carburanti e delle leghe di magnesio.

Tutte le società zuccheriere prendono parte al *Consorzio nazionale produttori zucchero*, denominazione assunta nel marzo del 1925 dall'Unione zuccheri, la vecchia organizzazione di cartello formata nel 1904. Il Consorzio, oltre a "curare ogni studio ed esperimento diretto allo

sviluppo e al miglioramento della bieticoltura", ha lo scopo di acquistare per conto dei soci le barbabietole e di distribuirle fra gli stessi secondo determinati contingenti. Inoltre, gli acquirenti erano tenuti ad effettuare gli acquisti di zucchero tramite il Consorzio, che provvedeva a far pervenire il prodotto dallo stabilimento che esso stesso sceglieva, al prezzo di vendita unico concordato tra gli industriali (16). Una siffatta articolazione dei compiti, che regola la produzione in tutti i suoi stadi, indica chiaramente nel settore saccarifero un esempio di monopolio privato di produzione e vendita dissimulato sotto la formula di libero consorzio dei produttori.

Controparte agricola del Consorzio è l'*Associazione nazionale bieticoltori*, istituita nel 1932, che stipula direttamente con il primo i contratti per la fornitura della materia prima (17): entrambe le organizzazioni sono riunite dal 1934 nella Corporazione della bietola e dello zucchero, che ha la finalità di coordinare e sviluppare l'attività del settore (18).

L'andamento della produzione saccarifera nazionale nel corso della seconda guerra mondiale è del tutto simile a quello verificatosi a livello europeo (vedi tab. 1). Nei primi tre anni di guerra, 1940-1942, la produzione media annua di zucchero è infatti pari a quasi 456 mila tonnellate (vedi tab. 3), cioè di quasi centomila tonnellate superiore a quella del precedente periodo 1936-1939. La contrazione si profila invece nettamente negli ultimi tre anni del conflitto, 1943-1945, in cui il prodotto medio annuo scende a circa 82.000 tonnellate. In costante ascesa risultano invece i prezzi al consumo (tab. 3) che, da 7,29 lire al chilo nel 1940, arrivano fino a 262 lire al chilo nel 1945.

La causa del tracollo della produzione è naturalmente individuabile nell'inasprimento delle operazioni belliche e nell'intensificarsi dei bombardamenti aerei che investono frontalmente la struttura dell'economia agricola e di trasformazione della penisola. L'insufficiente rifornimento di barbabietole dovuto alla diminuzione della superficie coltivata (vedi tab. 3), le enormi difficoltà di trasporto e di approvigionamento di combustibili e di materie, la scarsità di manodopera e le continue interruzioni della lavorazione a causa dei bombardamenti comportano una notevolissima lievitazione dei costi di produzione e una gravissima diminuzione dei profitti delle imprese. L'Eridania infatti, dopo oltre

quarant'anni di bilanci attivi, nel 1944 chiude l'esercizio con una perdita di quasi 7 milioni (19).

Al ritorno della pace, le devastazioni e distruzioni subite dal settore bieticolo-saccarifero si presentano assai ingenti. Danni di varia natura interessano tutti gli impianti di produzione. Tre zuccherifici, due dei quali localizzati in Emilia Romagna, risultano completamente rasi al suolo e trenta colpiti in modo gravissimo sia nei fabbricati che nei macchinari. Di entità rilevante sono anche le perdite subite per confische e asportazioni di scorte e pezzi di ricambio operate dagli occupanti tedeschi e dalle truppe alleate (20).

Estremamente difficoltosa è pertanto la ripresa delle operazioni di coltivazione e lavorazione industriale. A fronte di una superficie bieticola ridotta, nel 1945, ad appena 18 mila ettari, rispetto ai 146 mila coltivati nel 1939, la produzione della prima campagna saccarifera dopo la Liberazione è ridotta a sole 18.000 tonnellate di zucchero, ottenute nei 26 zuccherifici in grado di lavorare. Questa cifra è pari alla produzione "normale" di due fabbriche di modeste dimensioni e ad appena il 4 per cento della capacità produttiva del settore. Quasi un terzo del prodotto del 1945 è fornito dall'Eridania, che nella stessa campagna riesce, seppur con notevoli disagi, ad attivare sette degli stabilimenti di proprietà. La società è così in grado di riportare "in nero" il bilancio di esercizio che infatti, nel predetto anno, presenta un utile di oltre 4 milioni (21).

La ricostruzione (1946-1948)

Il mercato internazionale

Nel breve volgere di tre anni la produzione saccarifera mondiale ritorna ai livelli prebellici; nel 1948 infatti il prodotto totale di zucchero di canna e di barbabietola è di 28,6 milioni di tonnellate (vedi tab. 1) rispetto ai 28,4 milioni del 1938 (22). Significativa, anche se non eclatante, è la crescita dello zucchero di canna che, dal 1945 al 1948, passa da 13,1 milioni di tonnellate a 18,4 milioni, equivalente ad un incremento percentuale del 40 per cento. La ripresa è quindi dovuta

soprattutto alla ricostituzione della produzione europea di zucchero di barbabietola, che aumenta, sempre negli anni indicati, del 91 per cento.

Il riadeguamento dell'offerta mondiale di zucchero alla domanda ha come conseguenza un cedimento del prezzo di tale derrata sui mercati internazionali. I primi segnali di deflazione, dopo il biennio 1946-1947 nel corso del quale il prezzo lievita fino a quasi 5 centesimi di dollaro per libbra rispetto ai 3,1 del 1945, si manifestano nel 1948, anno in cui le quotazioni calano a 4,2 centesimi per libbra. Come vedremo meglio nelle pagine successive, l'andamento discendente dei prezzi sui mercati esteri avrà importantissime ripercussioni sulla vicenda produttiva dell'industria saccarifera italiana.

Il mercato interno

Nell'anno successivo alla Liberazione le società saccarifere sono in grado di ripristinare l'80 per cento della capacità produttiva; l'Eridania riprende le operazioni produttive in tutte le fabbriche sociali, eccetto quella di Pontelagoscuro andata completamente distrutta. Nel 1947 tutti gli impianti esistenti nel paese prima della guerra sono rimessi in condizione di effettuare le lavorazioni (23).

Lo sforzo ricostruttivo viene affrontato dalle imprese con i capitali ottenuti grazie alla legge dell'1 novembre 1944, n. 367, che prevede facilitazioni creditizie per i prestiti a medio termine. Nel caso dell'Eridania, si tratta di un finanziamento di 650 milioni concessi dal Banco di Napoli (24).

Rapidissimo è dunque il pieno recupero della disponibilità degli stabilimenti; più lento è, per contro, il ritmo del ripristino della superficie di coltivazione della materia prima che, nei due anni indicati, resta ancora notevolmente inferiore ai livelli prebellici, circa 100 mila ettari (vedi tab. 2). Questo fatto è imputabile allo stato delle vie di comunicazione, che permane disastroso, e alla penuria di camions, che inducono i coltivatori a sostituire la barbabietola con la coltura di prodotti che richiedano un meno imponente utilizzo di mezzi di trasporto (25).

A causa della ridotta fornitura di materia prima, la produzione

nazionale di zucchero è, sempre nel biennio 1946-1947, rispettivamente di 254 mila e 220 mila tonnellate (vedi tab. 3) che non sono sufficienti alla riformazione delle scorte in previsione della dilatazione dei consumi, dovuta al progressivo aumento delle razioni di zucchero ottenibile con le tessere e, nel 1948, alla sospensione del regime annonario. Per integrare la produzione nazionale, si è pertanto costretti a ricorrere massicciamente all'importazione dall'estero *senza* l'imposizione di alcun dazio di confine. Nel 1947, infatti, vengono importate quasi 163 mila tonnellate, il più alto quantitativo di zucchero mai entrato nel nostro paese dall'inizio del secolo.

Del tutto diversi i connotati del mercato saccarifero italiano nel 1948, anno in cui, grazie anche all'impegno concreto degli industriali nell'agevolare l'acquisto di concimi da parte dei coltivatori, si verifica un raccolto bieticolo eccezionale ed una produzione di zucchero di oltre 410 mila tonnellate (vedi tab. 3). Tale quantitativo è pari a quasi il doppio di quelli ottenuti nel biennio precedente e largamente superiore anche alla media produttiva del periodo immediatamente prebellico.

Diversamente da quanto era avvenuto nei primi due anni successivi alla Liberazione, il prezzo della zucchero nazionale, fissato, nel 1948, dal Comitato interministeriale prezzi, in 145 lire al chilo franco-fabbrica (26), risulta essere, a causa della già ricordata deflazione delle quotazioni sul mercato internazionale, assai più elevato di quello del prodotto estero (quotato intorno al 70 lire al chilo) che, in mancanza di provvedimenti legislativi protezionisti, poteva essere immesso senza alcun vincolo sul mercato interno. Immediate quindi le richieste dell'industria per il ritorno ad una politica doganale che escluda la concorrenza estera. Sono chiarissime a questo proposito le espressioni degli amministratori dell'Eridania i quali, all'assemblea generale del 31 luglio 1948, fanno presente l'inopportunità [sic] di rivolgersi al mercato estero quando questo quoti a prezzi inferiori a quelli dello zucchero nazionale e sostengono che "l'attrezzatura agricola e quella industriale non si improvvisano e non si possono tenere in soffitta quando può far comodo a questo o a quel ceto consumatore" (27).

Le pressioni degli industriali inducono il governo all'emanazione di varie misure, tra cui la più significativa riguarda la decisione di

istituire, con il decreto legge del 14 dicembre 1948, n. 1419, un diritto di confine, il cui gettito sarebbe stato incamerato dall'Erario, sullo zucchero importato, pari alla differenza tra il prezzo del prodotto interno e quello dello zucchero estero (28).

Nell'ottobre precedente è inoltre istituita, con apposito decreto ministeriale, una commissione di indagine sul problema saccarifero che però, come vedremo, non riuscirà a produrre alcun apprezzabile risultato (29).

Immediata e perentoria è la condanna del provvedimento da parte di economisti come Ernesto Rossi e Luigi Einaudi. Il primo definisce il dazio una taglia che consente a zuccherieri e bieticoltori, con il consenso degli organi ministeriali, il massimo sfruttamento dei consumatori al riparo della concorrenza straniera (30). Einaudi, dal canto suo, ritiene che un'industria come quella saccarifera, il cui impianto risale alla fine dell'Ottocento, non possa decentemente pretendere la protezione che si consente da molti alle industrie "nuove" e individua nel diritto di confine appena approvato un sostegno atto a tenere artificiosamente in vita un'industria invecchiata e che "invecchiando è diventata rimbambita" (31).

Il ripristino dello strumento protezionistico riaccende dunque le polemiche, già vivacissime in età giolittiana e poi messe a tacere dal regime fascista, intorno all'area produttiva che veniamo considerando (32). Liberisti, a nome dei consumatori, schierati su un fronte, produttori saccariferi, bieticoltori e stato, che riscuote per ogni quintale di zucchero prodotto un'imposta di fabbricazione (33) di ottomila lire (vedi tab. 4), allineati sull'altro sono pronti ad affrontarsi in una battaglia il cui esito, come la storia passata del settore insegna, è fin dall'inizio scontato.

La prima metà degli anni cinquanta

Il mercato saccarifero internazionale

Nell'arco di tempo compreso fra il 1949 e il 1956 la produzione mondiale di zucchero passa da 29,1 a 41,9 milioni di tonnellate (vedi

tab. 1), con un aumento in termini percentuali di quasi il 44 per cento (34). L'ottenimento di un così elevato livello produttivo è dovuto, come nel periodo precedente, all'espansione del prodotto saccarifero di barbabietola, che infatti negli anni considerati cresce di oltre il 53 per cento, mentre la percentuale di aumento dello zucchero di canna, che rimane comunque la principale componente della strutture dell'offerta mondiale, è del 38 per cento.

Durante la prima metà degli anni cinquanta, nonostante gli sforzi dei maggiori paesi esportatori per giungere ad una regolamentazione e stabilizzazione dell'economia saccarifera internazionale, si manifesta pienamente la sovrapproduzione di cui le prime avvisaglie si erano avute già a partire dal 1948. Dopo una breve congiuntura di maggior domanda di zucchero dovuta al conflitto coreano del 1950-1951, che induce un'effimera risalita delle quotazioni (il prezzo medio di questi anni è infatti di 5,3 centesimi per libbra rispetto ai 4,1 centesimi del 1949), l'andamento del mercato risulta in continua flessione. Nel 1956 lo zucchero viene quotato a 3,4 centesimi per libbra e l'improvviso rialzo a 5,1 centesimi fatto registrare l'anno successivo, dovuto ai massicci acquisti dell'Unione Sovietica, non è sufficiente a invertire la tendenza in atto. Alla fine del decennio il prezzo dello zucchero è infatti di appena 2,9 centesimi.

Andamento del settore bieticolo-saccarifero in Italia

All'inizio del 1949, a causa dell'aumento della produzione (che arriva, ricordiamo, a circa 411 mila tonnellate, come si vede dalla tab. 3) verificatosi l'anno precedente, l'industria saccarifera italiana è in grado di coprire interamente la domanda interna e anzi la disponibilità di zucchero si presenta superiore al consumo. L'entità delle scorte previste alla metà dell'anno è infatti di oltre 1,2 milioni di quintali, che rendono superfluo il ricorso alle importazioni (35). Il normalizzarsi della situazione produttiva nazionale favorisce la conversione in legge, avvenuta nel febbraio 1949 senza sostanziali modifiche, del decreto n. 1419 (36). L'ottenuta protezione e la sicurezza di aver escluso la concorrenza straniera dal mercato interno ha immediate ripercussioni

sulle aspettative di profitto e sulla condotta finanziaria dei maggiori gruppi saccariferi nazionali. Infatti, poco tempo dopo la promulgazione della legge di cui sopra, l'Eridania approva un aumento del capitale sociale da 240 milioni a 3,3 miliardi. L'operazione è necessaria per consentire un'emissione di obbligazioni, per un valore di tre miliardi, da destinarsi interamente all'esecuzione di un programma di investimenti straordinari per l'ammodernamento tecnologico degli impianti di lavorazione (37). La Società italiana per l'industria degli zuccheri decide anch'essa, sempre nel 1949, di aumentare il capitale sociale da 750 milioni a 2,7 miliardi e la Società veneta per l'industria degli zuccheri delibera un provvedimento analogo, elevando il capitale da 80 a 200 milioni (38).

Durante la seconda metà del 1949, la protezione a favore del settore viene ribadita nel corso delle discussioni relative alle direttive di politica doganale da praticarsi in vista dell'adesione dell'Italia all'Accordo generale sulle tariffe doganali e il commercio (Gatt). Il nuovo sistema di tariffe, entrato in vigore il 15 luglio 1950 (39), stabilisce per lo zucchero un dazio elevatissimo, pari al 105 per cento del valore del prodotto estero, tanto di canna che di barbabietola. Il dazio, per quanto ritoccato nel 1951 e portato al 95 per cento *ad valorem* (40), risulta in pratica pari alla differenza tra il prezzo franco-fabbrica dello zucchero italiano (fissato nel 1949 a 13.000 lire al quintale) e quello (6.000 lire al quintale) di provenienza straniera.

La possibilità concessa dallo stato di mantenere elevato il prezzo dello zucchero nazionale comporta un duplice ordine di conseguenze. Da un lato vengono penalizzati i consumatori e si impedisce la diffusione di questo importante alimento nelle abitudini alimentari degli italiani; il consumo pro capite di zucchero in Italia permane all'inizio degli anni cinquanta fra i più bassi d'Europa (41). Dall'altro il maggior prezzo rappresenta per le imprese saccarifere un vantaggio che Ernesto Rossi e Luigi Einaudi calcolano, per il 1949, complessivamente di oltre 30 miliardi e, nel caso specifico dell'Eridania, intorno ad una decina di miliardi (42).

L'assestamento della legislazione doganale in termini tanto favorevoli si traduce in un ulteriore progresso dell'offerta di zucchero, che nel 1950 sorpassa, con 597 mila tonnellate, il massimo ottenuto prima

della guerra e nel 1951 eccede le 655 mila tonnellate, con un incremento di quasi il 60 per cento rispetto al 1948 (vedi tab. 3). Analogo l'andamento del comparto bieticolo: la superficie coltivata (vedi tab. 2) sale, nel 1951, ad oltre 200 mila ettari (113 mila ettari nel 1948) e la materia prima prodotta sfiora i 58 milioni di quintali, pari ad un aumento di oltre il 70 per cento in rapporto sempre al 1948.

Lo sviluppo della produzione, ormai largamente sufficiente a coprire la domanda interna, induce gli industriali, e in particolare l'Eridania proprietaria delle più grosse raffinerie, a tentare di inserirsi sul mercato extranazionale. Nell'aprile del 1951 il ministro delle Finanze Ezio Vanoni presenta infatti un disegno di legge in cui si accolgono le istanze dei produttori riguardanti la concessione di importare temporaneamente zuccheri greggi esteri, *esenti dal dazio*, da raffinare in Italia e riesportare sui mercati stranieri. La manovra per modificare in senso ancor più conveniente le norme doganali non giunge però a buon fine e il disegno di legge, fortemente avversato dai bieticoltori, viene lasciato decadere (43).

Con migliori esiti si risolve invece un'altra importantissima questione che coinvolge direttamente gli interessi patrimoniali del più grande gruppo saccarifero nazionale. L'Eridania, che da sola produce in questi anni oltre il trenta per cento dello zucchero italiano, è, come già ricordato, proprietaria di alcune aziende agricole localizzate in provincia di Ferrara e Ravenna. I possedimenti terrieri della società, che si estendono su una superficie complessiva di oltre 12.000 ettari e rappresentano, secondo il bilancio del 1949, un valore di quasi 550 milioni (44), sono adibiti alla coltivazione della barbabietola e garantiscono all'impresa una quota consistente delle forniture di materia prima. Il progetto di riforma fondiaria, in discussione al Parlamento alla fine degli anni quaranta e reso esecutivo per il comprensorio territoriale del Delta padano con la "legge stralcio" dell'ottobre 1950 (45), avrebbe comportato l'esproprio della quasi totalità di tali terreni, destinati al frazionamento e alla formazione di piccole proprietà contadine. Forte è naturalmente l'opposizione degli amministratori dell'Eridania a tale provvedimento che, "per effetto della frantumazione di mirabili aziende agricole", quali in effetti erano le tenute della società ove si ottenevano rese in saccarosio per ettaro superiori del 25 per cento alla

media nazionale, si sarebbe tradotto "nel regresso produttivo della migliore zona bieticola italiana, con pregiudizio evidente all'industria [...] sotto altro aspetto, la scomparsa di grandi aziende che danno lavoro a buona parte delle masse bracciantili locali non agevolerà per nulla ed anzi potrà anche aggravare la soluzione del problema sociale che, con lo scorporo e la distribuzione delle terre, si vuole affrontare" (46).

La società saccarifera, avvalendosi di una clausola della legge che esonera dagli scorpori le aziende agrarie altamente efficienti, riesce però ad evitare l'esproprio di buona parte dei propri terreni. Nel 1952, a riforma avvenuta, il patrimonio fondiario dell'Eridania risulta infatti di 4722 ettari, estensione ancora di tutto rispetto, anche se molto ridimensionata in rapporto alla superficie originaria (47).

Un ultimo importante episodio rimane da segnalare relativamente all'inizio degli anni cinquanta. Il 31 luglio 1952 cessa, per scadenza di termini, la Società produttori zucchero, denominazione assunta nel 1948 dall'associazione di cartello che raccoglie tutti i fabbricanti. Al suo posto sorgono due raggruppamenti, il *Consorzio saccarifero italiano*, di cui fa parte l'Eridania, e l'*Unione zuccheri*, cui fanno capo le società saccarifere di Piaggio e di Montesi.

Le società riunite nei due consorzi producono rispettivamente il 47 e il 39 per cento dello zucchero nazionale; il rimanente è prodotto da alcune società minori indipendenti (48). È difficile accertare con esattezza, vista l'assenza di motivi immediati di dissenso, che per altro non mancherà di manifestarsi accesissimo nel giro di qualche anno, e dato poi che i due nuovi enti hanno analoghe finalità e mantengono impegni di reciproca consultazione e collaborazione, le ragioni dello spaccamento del fronte dei produttori. È probabile che dietro a questa separazione vi sia la volontà dei tre più grossi gruppi saccariferi di mantenere una certa reciproca autonomia nei confronti della controparte agricola in ordine al prezzo della materia prima (49).

Torniamo ora alle vicende produttive del settore nel corso della prima metà del decennio in esame. Gli elevati profitti garantiti dalla protezione doganale (nell'esercizio 1952 il conto economico dell'Eridania presenta un utile netto di oltre un miliardo con un indice di rendimento del capitale pari a quasi il 32 per cento) si traducono natural-

mente in continui aumenti della produzione che nel 1953 sale a 686.729 tonnellate e nel 1955, annata in cui si hanno condizioni climatiche eccezionalmente favorevoli, giunge a superare il milione di tonnellate (vedi tab. 3). Questa quantità è di dimensioni tali da prospettare per l'anno successivo un'eccedenza rispetto ai consumi previsti di oltre 400 mila tonnellate, pari ad oltre tre volte le rimanenze ritenute "fisiologiche" (50). In sostanza, nel giro di appena cinque-sei anni dall'entrata in vigore delle tariffe protezionistiche, si verifica, secondo un succedersi di fasi del tutto simile a quanto avvenuto agli inizi del nostro secolo (51), una grave crisi di sovrapproduzione, che rischia di avere pesantissimi effetti su tutta la compagine produttiva del settore. Quest'ultimo, nel corso della prima metà degli anni cinquanta, ha conosciuto una notevolissima dilatazione "quantitativa", pur senza alcuna sostanziale variazione delle caratteristiche "qualitative", cioè degli assetti proprietari e dell'elevatissimo livello di concentrazione produttiva e finanziaria, evidenziate all'inizio di queste pagine in riferimento al periodo immediatamente precedente alla guerra.

Nel 1955 esistono 32 società saccarifere con un capitale versato, calcolato su un campione di 24 società, che assomma a oltre 45 miliardi. La produzione è decentrata in 75 zuccherifici, di cui 22 di proprietà della sola Eridania (escluse le società controllate), 12 di proprietà della Società italiana per l'industria degli zuccheri (escluse le società controllate) e 6 del gruppo Montesi. Cinquantanove delle suddette unità produttive sono localizzate nell'Italia settentrionale secondo la seguente dislocazione regionale: 29, di cui 13 appartenenti all'Eridania, in Emilia Romagna: 24 in Veneto e 6 in Piemonte e Lombardia (52).

Analogo a quello già delineato per la fine degli anni trenta è il quadro della distribuzione regionale della coltivazione bieticola. Su 270 mila ettari coltivati a barbabietola (vedi tab. 2) nel 1955, oltre l'80 per cento, pari a quasi 222 mila ettari, è situato nel Nord della penisola. Al primo posto è l'Emilia Romagna con poco meno di 122 mila ettari; come in passato si tratta in particolare delle province di Ferrara e Ravenna; in Emilia Romagna, regione che produce oltre il 47 per cento del raccolto nazionale di materia prima, si ottengono, con oltre 51 quintali rispetto ad una media nazionale di 48 (vedi tab. 2), le più

elevate rese in saccarosio per ettaro. La seconda posizione spetta al Veneto (e specificamente ancora la provincia di Rovigo) con 78 mila ettari, da cui si ricava il 30,6 per cento della produzione bieticola; seguono la Lombardia e il Piemonte con 22 mila ettari in totale e l'8 per cento del prodotto (53).

Analizziamo ora con maggiori dettagli la consistenza, sempre alla metà degli anni cinquanta, dei tre principali gruppi saccariferi (54). L'Eridania, che nel 1955 ha un capitale sociale di 18 miliardi ed è presieduta dal genovese Benedetto Acquarone (55), controlla altre 5 società saccarifere, che esercitano un totale di 9 zuccherifici, 4 dei quali situati in Emilia Romagna. Il capitale sociale del gruppo, che produce oltre il 55 per cento dello zucchero nazionale, è in complesso di almeno 24 miliardi e il valore degli impianti ammonta ad oltre 70 miliardi (56).

La Società italiana per l'industria degli zuccheri, di proprietà della famiglia Piaggio,ha un capitale di 7,2 miliardi e controlla altre tre società saccarifere (57) che esercitano 6 zuccherifici in totale. Il capitale sociale di tutte queste imprese, cui si deve il 20 per cento del prodotto saccarifero complessivo, è di oltre 9 miliardi e il valore degli impianti è di quasi 36 miliardi. Per quanto attiene agli zuccherifici di Ilario Montesi, si tratta di quattro società (58) con un capitale di almeno 6 miliardi; il valore delle sei unità di trasformazione di proprietà sociale, quasi tutte localizzate in Veneto e in grado di fabbricare il 10 per cento del prodotto nazionale, è di almeno 30 miliardi.

La crisi di sovrapproduzione del 1955 apre una fase molto difficoltosa per le imprese del settore, che si trovano a dover affrontare il problema di smaltire le eccedenze accumulate nonostante la crescita, invero non eclatante (vedi tab. 3), dei consumi privati e della domanda di zucchero da parte dell'industria alimentare (59). In questa congiuntura, si manifestano gravissime discordie fra i produttori, che intendono superare la situazione di squilibrio di mercato seguendo strategie completamente diverse. Da un lato, infatti, l'Eridania e il Consorzio saccarifero italiano premono affinché gli organi ministeriali si adoperino presso i coltivatori di barbabietola in modo da ottenere una riduzione della superficie coltivata e quindi della produzione di materia prima. Tale provvedimento avrebbe consentito di diminuire la produzione

saccarifera e di smaltire così negli anni seguenti, con eventuale ricorso all'esportazione, le eccedenze, consentendo di mantenere invariato sia il prezzo della materia prima che quello dello zucchero. Su posizioni opposte è invece l'Italiana zuccheri e con essa l'Unione zuccheri, che individuano nell'abbassamento del prezzo, e quindi nell'aumento dei consumi, l'unica soluzione praticabile. Tanto la società suddetta che gli zuccherifici Montesi infatti, rompendo, con grande soddisfazione degli economisti liberisti, le già indebolite intese consortili, iniziano a commercializzare parte delle eccedenze a prezzi fortemente ribassati. Inoltre due imprese, i cui impianti di lavorazione sono tecnologicamente ad un livello assai avanzato, decidono di sviluppare la produzione di zucchero ottenibile con la baritazione del melasso, residuo di lavorazione contenente un alto quantitativo di saccarosio. In tal modo, in vista di uno sviluppo dei consumi, si sarebbe potuto mantenere elevato il volume complessivo della disponibilità saccarifera senza ricorrere ad aumenti della produzione di materia prima. Questi intendimenti suscitano naturalmente l'immediata opposizione tanto dell'Eridania, i cui zuccherifici non dispongono delle attrezzature per eseguire l'estrazione dello zucchero dal melasso, che dei bieticoltori (60).

Di fronte al manifestarsi di così contrastanti posizioni il governo che, in seguito all'affossamento della commissione d'inchiesta sul settore saccarifero istituita nel 1948 — definita a ragione da Ernesto Rossi misteriosissima (61) in quanto mai giunta alla presentazione dei risultati della sue indagini — mostra di avere di fatto rinunciato a dotarsi degli strumenti conoscitivi atti ad elaborare dei criteri di intervento a sostegno degli interessi generali della collettività, adotta nel corso del 1956 una serie di provvedimenti tendenti a dare parziali soddisfazioni alla diverse parti. Prima misura è quella di rendere inoperante, con decreto del 13 dicembre 1955, la riduzione del 10 per cento, in vigore dal 1951, del dazio sullo zucchero, che viene così riportato al 105 per cento ad valorem (62).

Per consentire un più continuativo e ottimale utilizzo degli impianti nazionali di raffinazione viene poi approvata, con decreto presidenziale dell'8 maggio 1956, l'importazione di zucchero greggio esente da dazio, da riesportarsi una volta sottoposto alle operazioni di raffinazione. Come si ricorderà, un provvedimento analogo era stato presentato

nel 1951 e respinto dal Parlamento, che lo aveva interpretato come la concessione di una licenza di dumping. La potenziale opposizione delle Camere viene così aggirata avvalendosi dell'emanazione diretta della misura da parte del presidente della Repubblica.

Sul versante dei prezzi e della promozione dei consumi, gli interventi sono così articolati: nel settembre dello stesso anno si decide una lieve riduzione del presso franco-fabbrica dello zucchero, che viene portato da 130 a 124,54 lire al chilo, e di quello al consumo, tramite una diminuzione, in vigore a partire dall'ottobre 1956, della tassa di fabbricazione da 92 a 87 lire al chilo. L'incidenza dell'accisa sul prezzo passa così dal 40,56 per cento al 35,51, quota ancora elevatissima se si considera che nei principali stati europei lo stesso valore oscilla fra il 12 e il 29 per cento (63).

La diminuzione del prezzo al consumo, ritenuta da vari osservatori assolutamente insufficiente a stimolare un incremento della domanda tale da consentire lo smaltimento delle giacenze (64), si accompagna ad una serie di direttive impartite all'Associazione nazionale bieticoltori affinché induca i propri associati a ridurre le superfici seminate a barbabietole. In evidente contraddizione con tali indicazioni, viene però stipulato dal Cip, nel marzo del 1956, un contratto che aumenta il prezzo della barbabietola (vedi tab. 2) fornita alle fabbriche (65).

A completare un quadro legislativo già così poco coerente si ha, nel settembre dello stesso anno, la presentazione di un decreto legge che prevede l'istituzione di un diritto erariale di 2270 lire, aggiuntivo all'accisa, su ogni quintale di zucchero ottenuto con la baritazione, in maniera da colmare la differenza fra il costo di fabbricazione dello zucchera da barbabietola, pari a 5419 lire al quintale, e quello, di 3150 lire al quintale, dello zucchero da melasso (66). Solo in seguito alle proteste dell'Italiana zuccheri e degli zuccherifici Montesi, gli unici attrezzati per eseguire la baritazione, la legge del 29 novembre 1956, n. 1329 esenta, fino al giugno dell'anno seguente, dall'imposta una quota di 400 mila quintali di saccaromelasso, che di fatto corrisponde al quantitativo già annualmente prodotto da tali società.

Estremamente negativi sono naturalmente i giudizi espressi da numerosi parlamentari ed economisti in merito a quest'ultima misura, che viene giustamente interpretata come un freno al progresso tecnolo-

gico ed un impedimento alla valorizzazione dei sottoprodotti: che cosa sarebbe stato dell'umanità se, ad esempio, si fossero multati coloro che per primi usavano la macchina a vapore, con il pretesto di "eguagliarli" ai loro concorrenti tecnicamente arretrati? (67). Lasciamo ancora una volta alle espressioni di Ernesto Rossi il compito di riassumere con più ampi dettagli i reali connotati della situazione, secondo quanto viene messo chiaramente in luce nel corso del lungo e acceso dibattito alla Camera. "Con l'assurdo pretesto di voler mettere tutti gli industriali in condizioni di uguaglianza, il decreto ha, cioè, multato il procedimento di trasformazione più conveniente, per soddisfare i desideri dell'Eridania, che vuol mantenere inalterati i sopraprofitti dei vecchi impianti, e i desideri dell'Associazione Nazionale dei Bieticoltori, interessata a far sprecare la quantità maggiore possibile di barbabietola [...]. il decreto n. 1109 è stato regolarmente convertito in legge dal Parlamento. La cultura economica della maggior parte dei nostri parlamentari è tale che, se stesse in loro, farebbero pavimentare le strade con le forme di cacio pecorino, per valorizzare il latte di pecora, e proibirebbero l'uso dei rasoi di sicurezza, per dar lavoro ai barbieri" (68).

La riduzione della superficie coltivata a barbabietole, che scende nel 1957 a 220 mila ettari (vedi tab. 2), e la conseguente contrazione della produzione saccarifera, che nello stesso anno assomma a 778 mila tonnellate, pari al 30 per cento in meno rispetto al 1955 (vedi tab. 3), accompagnata da una forte esportazione (nel 1957 vengono esportate, stante anche le facilitazioni pressantemente richieste dall'Eridania e rapidamente concesse dallo stato, oltre 350 mila tonnellate di zucchero, dato inedito della storia dell'industria saccarifera italiana) (69), consentono di alleggerire le scorte e di risolvere momentaneamente la crisi di sovrapproduzione, che tornerà comunque a manifestarsi con dimensioni ancor più allarmanti alla fine del decennio (70).

È in questa situazione del settore che il 25 marzo del 1957 viene stipulato il trattato di Roma che istituisce la Comunità economica europea e vincola i paesi aderenti, fra cui l'Italia, a modificare, nel giro dei dieci anni successivi, sia le proprie legislazioni fiscali e doganali che gli indirizzi di politica economica in vista della graduale integrazione dei mercati. Il raggiungimento di questi obiettivi comporta

l'apertura di una nuova fase nel corso della quale l'industria bieticolo-saccarifera italiana, il cui fronte, dall'ottobre dal 1957, è nuovamente ricompattato nel *Consorzio nazionale produttori zucchero* (71), sarà chiamata a preparare il suo ingresso, in condizioni concorrenziali con gli altri paesi europei, nel Mercato comune. Inizia una nuova fase dunque di cui non possiamo occuparci.

Quale valutazione storiografica proporre a chiusura di queste pagine? Ci pare, e non certamente per il gusto di replicare analisi già proposte in altri contributi sulla questione (72), che i dati caratterizzanti questo comparto di attività non presentino, nei tre lustri del nostro dopoguerra, elementi di particolare differenziazione rispetto alla sua storia passata. Alla prova dei fatti, lo strumento istituzionale rappresentato dal protezionismo e il conseguimento, sia tramite l'elevato livello di concentrazione produttiva e finanziaria sia attraverso l'organizzazione di cartello di produzione e vendita, di condizioni operative salvaguardate da ogni forma di concorrenza interna ed internazionale non hanno condotto, almeno nell'arco di tempo che si è inteso enucleare, ad esiti confortanti né sotto il profilo del progresso tecnologico — e la vicenda del saccaromelasso ne è un esempio paradigmatico — né dal punto di vista del miglioramento della produttività agricola. La produzione di saccarosio per ettaro, pari a meno di 50 quintali, rimane infatti in Italia, alla metà degli anni cinquanta, una delle più basse d'Europa (73). Inoltre, la garanzia, accordata ai bieticoltori così come agli industriali, di poter vendere lo zucchero a prezzi comunque remunerativi dei costi di produzione disincentivata dal ricorrere alla meccanizzazione delle operazioni colturali (74). Invariato rimane anche il dato relativo alla penalizzazione delle larghissime fasce dei consumatori meno abbienti a causa del prezzo proibitivo dello zucchero, imputabile in parte alla protezione, ma soprattutto agli oneri fiscali (75). In definitiva, a distanza di mezzo secolo dal decollo industriale del nostro paese, ci pare che nel caso dell'industria saccarifera rimanga ancora pienamente verificato uno dei tratti che, secondo Guido Baglioni, costituiscono un elemento strutturale dello sviluppo economico italiano e cioè "la sovrapposizione fra interessi pubblici e interessi degli operatori economici, fra obiettivi della classe politica e dello stato da una parte ed esigenze del mondo produttivo e finanziario dall'altra" (76). E la

sovrapposizione si mantiene talmente stretta da impedire alla commissione ministeriale istituita nel 1948 di svolgere le proprie indagini e da lasciar decadere le ulteriori, e più che motivate, istanze, avanzate alla fine del 1956, per la costituzione di una vera e propria inchiesta parlamentare che facesse definitivamente luce sulle condizioni della produzione dello zucchero in Italia (77). Per rompere una tale situazione di stallo, conservata assai più lungo che in altri settori, occorreva un fatto nuovo che rendesse inefficace la capacità di pressione politica del settore o, meglio, la incanalasse su strade diverse, e questo fatto nuovo fu l'adesione dell'Italia al Mec.

Note

1. Sugli sviluppi dell'industria saccarifera italiana tra Otto e Novecento si veda M.E. Bianchi Tonizzi, *L'industria dello zucchero in Italia dal blocco continentale alla grande guerra (1807-1914)*, in "Annali di storia dell'impresa", IV (1988), pp. 211-278.
2. Tutti i dati sulla produzione internazionale e sull'andamento dei prezzi dello zucchero sono tratti da U.N. Fao, *The World Sugar in Figures. 1860-1959*, Roma, 1960. Inoltre, per un inquadramento generale si vedano V. Timoshenko-B. Swerling, *The World's Sugar. Progress and Policy*, Stanford, 1957 e A. Viton, *L'andamento dell'economia mondiale dello zucchero*, in "L'industria saccarifera italiana", XLIX (1956), n. 11-12, pp. 241-245. Sul periodo precedente alla seconda guerra mondiale si vedano B. Albert-A. Graves (a cura di), *Crisis and Change in the International Sugar Economy 1860-1914*, Norwich, 1984 e Idem, *The World Sugar Economy in War and Depression, 1914-1940*, London, 1988. È attualmente in preparazione, a cura degli stessi autori per l'agosto 1990, un terzo congresso sul problema saccarifero internazionale dal titolo "The International Sugar Economy in the Post-War World 1945-1990".
3. Per le fonti si veda quanto citato in calce alle tabb. 2 e 3.
4. G.O. Bongiovanni (a cura di), *La barbabietola da zucchero*, Bologna, 1958, p. 86.
5. Per i dati sull'entità del gettito della tassa di fabbricazione sullo zucchero si veda Istat, *Sommario di statistiche storiche, 1861-1955*, Roma, 1956, p. 208.
6. Alla metà degli anni trenta i consumi pro capite in alcuni paesi europei sono i seguenti: Inghilterra, 50,3 kg.; Germania, 26,8 kg.; Francia, 24,8 kg.; Belgio, 31,9 kg.; Danimarca, 55,1 kg.(da "L'Industria saccarifera italiana", LII (1959), n. 5-6, p. 302). In Italia il 79 per cento della produzione saccarifera è destinata ai consumi privati e la quota restante è destinata ai consumi dell'industria alimentare. Cfr. Istat, *Censimento Industriale 1937. L'industria dello zucchero. Monografia*, Roma, 1938, p. 25.
7. In merito all'entità del dazio doganale cfr. G.O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., p. 82. Inoltre, sull'incidenza del dazio sul valore dello zucchero estero cfr. E. Anzillotti, *Misura del livello dei dazi della tariffa doganale italiana*, in Ministero per la Costituente, *Rapporto della commissione economica. Industria. Questionari e Monografie*, vol. II, Roma, 1947, p. 196.
8. Istat, *Censimento Industriale 1937. L'industria dello zucchero*, cit., pp. 8-11. Riguardo ai 54 stabilimenti censiti, si tratta di 24 zuccherifici, 28 zuccherifici con annessa raffineria e 2 raffinerie.
9. Relativamente alla distribuzione geografica della coltura bieticola si veda G.O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., pp. 63-67. Specificamente sull'Emilia Romagna si veda U. Toschi, *Memoria illustrativa della carta dell'utilizzazione del suolo della Emilia Romagna*, Roma, 1969, pp. 83-84.
10. Per questi aspetti si veda M.E. Bianchi Tonizzi, *L'industria dello zucchero in Italia*, cit., pp. 241-242 e relativa bibliografia in nota. Si vedano inoltre C. Neppi, *La barbabietola da zucchero nell'azienda agricola ferrarese*,

Bologna, 1925 e G. De Vecchi, *La bieticoltura e l'industria saccarifera nel quadro dell'economia italiana*, Bologna, 1948.

11. Istat, *Censimento industriale 1937. L'industria*, cit., p. 7.
12. Si tratta delle seguenti società: Eridania, zuccherifici nazionali; Società italiana per l'industria degli zuccheri; Zuccherificio lendinarese; Società saccarifera lombarda; Società veneta per l'industria degli zuccheri; Distilleria di Cavarzere; Società romana per la fabbricazione dello zucchero; Zuccherificio di Sermide; Zuccherificio di Cecina; Zuccherificio del Volano; Zuccherificio e raffineria Bonora; Società anonima zuccherificio Delta del Po; Zuccherificio di Avezzano; Caresio, società industriale; Società anonima lavorazione barbabietole. I dati relativi agli utili sono tratti dai bilanci delle suddette società pubblicati in Associazione fra le società italiane per azioni (Assonime), *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, 1940, pp. 1215-1225. Non è stato possibile reperire i bilanci di: Società zuccherificio e raffineria di Pontelongo, Zuccherificio agricolo piacentino e Societé générale de sucreries.
13. Si tratta di nostre elaborazioni da Istat, *Censimento industriale 1937. L'industria*, cit., p. 7.
14. Tutti i dati in merito alla composizione dei tre principali gruppi saccariferi italiani sono tratti da Cgil, *Struttura dei monopoli in Italia*, Roma, 1949, pp. 335-359. Si veda inoltre G. Regis-E. Falco, *Capitale finanziario e monopoli in Italia sotto il fascismo*, in "Società", III (1947), n. 3, pp. 353-379. I gruppi saccariferi dell'Eridania e dell'Italiana zuccheri si sono formati, come già accannato, nel corso del primo decennio del nostro secolo; di più recente costituzione sono invece le società che fanno capo ad Ilario Montesi (Ancona, 27 giu. 1882-Padova, 25 gen. 1967). Egli, dopo essersi diplomato in chimica industriale, diventa dipendente e poi, nel 1908, presidente della distilleria di Cavarzere. Fonda nel 1923 la Società veneta per l'industria degli zuccheri; nel 1927 assume la direzione dello zuccherificio di Pontelongo e nel 1931 della Societé générale de sucrerie. Nella seconda metà degli anni trenta amplia le sue attività al settore della produzione dei carburanti e delle leghe di magnesio. Entra inoltre a far parte dei consigli di amministrazione delle Assicurazioni generali Venezia e della Società porto industriale di Trieste. La partecipazione a queste ultime società rappresenta un sicuro elemento di contatto fra Montesi e Giuseppe Volpi, anche se i legami fra i due sono da appurare con più approfondite e specifiche indagini. Materiale per una ricostruzione della biografia imprenditoriale di Montesi sta in Archivio della Federazione dei Cavalieri del Lavoro, fascicolo nominativo.
15. Sulle attività agricole dell'Eridania si veda Eridania zuccherifici nazionali, *Storia di cinquant'anni (1899-1949)*, Genova, 1949, pp. 109-121. La proprietà di vaste estensioni di terreno in Emilia Romagna rappresenta la principale ragione dell'adesione e dei finanziamenti della società saccarifera al nascente movimento fascista. Su questa vicenda si veda P.R. Corner, *Il fascismo a Ferrara*, Bari, 1974, pp. 137-138.
16. Sui compiti del Consorzio, che pubblica un periodico dal titolo "L'Industria saccarifera italiana", si veda Confederazione Generale Fascista dell'Industria Italiana, *L'industria italiana*, Roma, 1929, pp. 374-375.

17. Sulla genesi e le attività dell'Associazione nazionale bieticoltori si veda J. Fornaciari, *Attività e problemi dell'organizzazione dei bieticoltori*, Bologna, 1934.
18. Per brevi notizie su tale corporazione, si veda l'opuscolo *Prima mostra corporativa dello zucchero*, Padova, 1934.
19. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1944. Assemblea generale del 29 ago. 1945*: si tratta di opuscoli pubblicati annualmente a cura della società stessa, che costituiscono l'unico tipo di materiale archivistico che l'Eridania, a seguito delle sollecitazioni di chi scrive, è stata in grado di fornire agli studiosi
20. Sui danni subiti dal settore durante il conflitto e sui tempi della ricostruzione si vedano: Ministero per la Costituente, *Rapporto della commissione economica. Industria. Relazioni*, vol. II, cit., p. 150; O. Mosca, *L'industria dello zucchero*, Ferrara, 1949, pp. 15-16; *I danni di guerra e la pronta ripresa dell'Industria Saccarifera Italiana*, in "L'Industria Saccarifera italiana", XL (1947), n. 1-2, pp. 3-15.
21. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1945. Assemblea generale del 30 luglio 1946.*
22. Per le fonti si veda la nota 1.
23. Vedi nota 19. Inoltre: Eridania zuccherifici nazionali, Esercizio 1946. Assemblea generale del 31 lug. 1947.
24. Idem, *Storia di cinquant'anni*, cit., p. 102.
25. Idem, *Esercizio 1946*, cit., p. 7.
26. Il prezzo franco-fabbrica dello zucchero viene fissato, durante tutto il periodo considerato, dal Cip, secondo la proporzione del 52 per cento, progressivamente aumentata fino al 57 per cento, da corrispondersi ai bieticoltori e il restante 48 per cento all'industria (cfr. G. O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., pp. 571-573). Occorre aggiungere che il comitato fonda i calcoli per la fissazione del prezzo sulla base dei costi medi di produzione, sia agricola che industriale. Il metodo del costo medio viene fortemente criticato da vari osservatori che, come E. Rossi e Tremelloni, ritengono che siano in tal modo disincentivati i produttori più competitivi. Tremelloni, ad esempio, ritenne che, modificando il sistema di computo, il costo di produzione dello zucchero risulterebbe, nel 1949-1950, di almeno 10-15 lire al chilo inferiore a quello fissato dal Cip. Si vedano in proposito: E. Rossi, *Zucchero amaro*, in *Settimo non rubare*, Bari, 1952, pp. 250-252; Idem, *Altarini dello zucchero*, in "Il Mondo", VIII, 4 set. 1956, articolo che riporta anche le considerazioni di Tremelloni.
27. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1947. Assemblea generale del 31 luglio 1948*, p. 10.
28. L'elenco dei provvedimenti legislativi relativi allo zucchero è contenuto nella raccolta analitica: Camera dei deputati, *La I legislatura della Repubblica. La legislazione italiana dal 1948 al 1953*, Roma, 1954.
29. Si tratta del decreto ministeriale 11 ott. 1948. Sull'istituzione della commissione, oltre a quanto citato nella successiva nota 60, si veda Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1948. Assemblea generale del 20 aprile 1949*, p. 10.
30. E. Rossi, *Ferro, grano e zucchero*, in "Il Mondo", I, 19 nov. 1949.

31. L. Einaudi, *Lo scrittoio del Presidente*, Torino, 1956, p. 193.
32. In merito alla polemica in età giolittiana fra industriali saccariferi ed economisti liberisti e alle motivazioni addotte dalle due parti, e riproposte senza alcun cambiamento anche negli anni del secondo dopoguerra, a difesa delle rispettive posizioni, si veda M.E. Bianchi Tonizzi, *L'industria dello zucchero in Italia*, cit., pp. 263-265 e nota 148 per la bibliografia. Negli anni cinquanta la polemica viene appunto ripresa dal settimanale "Il Mondo" di cui è stato recentemente pubblicato un indice (*Il Mondo. Indici analitici 1949-1966*, Firenze, 1987, 2 voll.) cui, per brevità, si rimanda per l'individuazione di tutti gli articoli inerenti alla questione saccarifera. Per quanto attiene ai giornali quotidiani e periodici controllati dagli industriali dello zucchero in questi anni, "Il Resto del Carlino", "La Nazione", "Il Giornale d'Italia" e altri, si veda V. Castronovo-N. Tranfaglia (a cura di), *La stampa italiana del neocapitalismo*, in *Storia della stampa italiana*, vol. V, Bari, 1976, p. 563. Inoltre E. Rossi, *Uomini d'affari*, in "Il Mondo", X, 1 apr. 1958.
33. Nel 1948-1949 il gettito dovuto alla tassa di fabbricazione sullo zucchero è di quasi 21 miliardi e rappresenta, superata solo dall'imposta di ricchezza mobile, una voce importantissima del bilancio dello stato (cfr. Istat, *Sommario di statistiche storiche*, cit., p. 208).
34. Per le fonti si veda la nota 1.
35. O. Mosca, *L'industria*, cit., p. 21.
36. Si tratta della legge n. 23 del 12 feb. 1949. Per le fonti si veda la nota 28.
37. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1948*, cit., pp. 18-19: l'Eridania decide di finanziare il piano di investimenti straordinari tramite l'emissione di obbligazioni dopo aver escluso la possibilità di ricorrere a finanziamenti da parte dell'Imi e dell'Erp in quanto "collegati necessariamente all'acquisto di macchinario americano, mentre noi possiamo provvederci per la più gran parte in Italia".
38. I dati sugli aumenti di capitale della due società indicate sono tratti da Assonime, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, 1953, pp. 1376-1377.
39. Il nuovo sistema di tariffe viene approvato con D.P.R. del 7 lug. 1950, n. 442.
40. Si tratta del decreto legge 1 nov. 1951, n. 1125.
41. Il consumo pro capite di zucchero in Italia, intorno ai dodici chilogrammi, è superiore solo a quello della Grecia che non raggiunge i dieci chilogrammi (E. Rossi, *I baroni dello zucchero*, in *"Settimo non rubare"*, cit., p. 267).
42. Gli autori citati eseguono il calcolo moltiplicando la differenza, 70 lire al chilo, fra il prezzo dello zucchero nazionale e quello dello zucchero estero con il quantitativo di zucchero prodotto sia complessivamente in Italia sia dalla sola Eridania (Ivi, p. 261: L. Einaudi, *Lo scrittoio*, cit., p. 189).
43. Camera dei deputati, I legislatura, 1948-1953, Documenti, n. 1924. Il disegno di legge viene affidato alla Commissione finanze e tesoro in sede legislativa e successivamente rimesso alla Camera. Idem, *Commissioni in sede legislativa. IV Economia, Finanza e Tesoro*, 11 lug. 1951, pp. 1325

ss.

44. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1949. Assemblea generale del 29 aprile 1950.*
45. Le problematiche relative alla riforma agraria dell'inizio degli anni cinquanta sono state affrontate in numerosi contributi storiografici. Ci limitiamo pertanto a citare il solo A. Graziani (a cura di), *L'economia italiana: 1945-1970*, Bologna, 1972, pp. 57-58
46. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1949*, cit., pp. 8-9.
47. Idem, *Esercizio 1952. Assemblea generale del 30 aprile 1953*, p. 8. L'indennizzo pagato dallo stato alla società per l'esproprio dei terreni agricoli assomma ad oltre un miliardo.
48. Ivi, p. 13.
49. Sull'identità degli scopi delle due associazioni di cartello e sui possibili motivi della scissione si veda *Il taccuino dell'azionista*, 1955, p. 422.
50. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1956. Assemblea generale del 30 aprile 1957*, p. 8.
51. Nel 1903, dopo pochissimi anni dall'entrata in vigore della legislazione protezionista a favore dello zucchero nazionale, si verifica una prima e gravissima crisi di sovrapproduzione, di fronte alla quale le industrie del settore reagiscono con la formazione, nel 1904, del cartello denominato Unione zuccheri. Si veda il lavoro di chi scrive, *L'industria dello zucchero in Italia*, cit., pp. 256-257.
52. L'elenco completo, che omettiamo per brevità, delle società saccarifere operanti alla metà degli anni cinquanta è in G.O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., pp. 50-53. L'autore precisa anche il numero e la localizzazione degli impianti gestiti da ogni società. I dati relativi alla consistenza del capitale di 24 della suddette società sono tratti da Assonime, *Società italiane per azioni. Notizie statistiche*, 1956, pp. 1284-1293. Per quanto attiene all'occupazione e alla forza motrice del settore, in mancanza di dati specifici per la metà degli anni cinquanta, si rimanda ai censimenti industriali del 1951 e del 1961 che riportano le seguenti cifre: 1951, 12.563 occupati, HP 221.937; 1961, 17.572 occupati, HP 502.246 (si ricordi che i dati sono riferiti all'occupazione alla data dei censimenti, cioè al novembre 1951 e 1961; l'occupazione rilevata dal censimento del 1937 — 42.460 addetti — è invece quella che si ha nel corso della campagna saccarifera, periodo di massima occupazione): Istat, *III censimento generale dell'industria e del commercio. Industria alimentare e del tabacco*, vol. IV, Roma, 1956, p. 14; Idem, *IV censimento generale dell'industria e del commercio. Industria*, vol. III, t. 2, p. 29. Sulla presenza dell'industria saccarifera in Emilia Romagna, anche se quasi interamente dedicato agli aspetti sindacali, si veda Comitato regionale emiliano dei consigli di gestione (a cura di), *La bieticoltura e l'industria dello zucchero in Emilia Romagna*, Bologna, 1952.
53. G.O Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., pp. 63 ss.
54. Le notizie relative alla composizione dei tre gruppi saccariferi sono tratte da Camera dei deputati, *II legislatura, 1953-1958. Discussioni*, 9 nov. 1956, p. 29148. Inoltre si veda E. Rossi, *La rocca del privilegio*, in "Il Mondo", VIII, 9 ott. 1956. I dati di bilancio sono tratti da Assonime,

Società italiane per azioni. Notizie statistiche, 1956.

55. Chi scrive ha curato la voce biografica relativa a Benedetto Acquarone in *Dizionario biografico degli italiani*, primo supplemento, vol. XXXIV, 1988, pp. 14-17.
56. Si tratta della Società saccarifera lombarda, della Società lavorazione bietole, della Società sarda, fondata dall'Eridania stessa nel 1953, della Società zuccherificio di Portomaggiore e dello Zuccherificio di Avezzano di queste ultime due non è stato possibile appurare la consistenza del capitale sociale.
57. Si tratta dello Zuccherificio Delta Po, dello Zuccherificio del Volano e dello Zuccherificio lendinarese.
58. Si tratta della Società veneta per l'industria degli zuccheri, dello Zuccherificio di Cavarzere, dello Zuccherificio e raffineria di Pontelongo e della Societé générale de sucreries; di queste ultime due non è stato possibile appurare la consistenza del capitale.
59. Sulla crescita dell'industria alimentare nel corso degli anni cinquanta si veda, *Annali dell'economia italiana*, 1953-1958, vol. XI, t. 2, Milano, 1983, pp. 102 ss.
60. Tutta la vicenda è ricostruita in E. Rossi, *Altarini dello zucchero*, cit., che cita ampi stralci dei verbali dell'assemblea generale dell'Italiana zuccheri in cui si esprimono le posizioni della società in merito alla congiuntura in atto. Gli originali di questi verbali sono conservati in Archivio Tribunale di Genova, "Società Commerciali", vol. 22, fasc. 2864.
61. L'enorme ritardo nello svolgimento dei lavori della Commissione d'indagine è frequentemente stigmatizzato, senza esiti positivi, alla Camera da parte dell'onorevole Tremelloni, che era stato il principale sostenitore della costituzione di tale commissione (E. Rossi, *Altarini dello zucchero*, cit.).
62. Si tratta del decreto legge n. 1280. Tutte le disposizioni di legge citate nel testo relative alla protezione, all'imposizione fiscale, ai prezzi e in generale sugli zuccheri in questi anni sono tratte dalla raccolta analitica: Camera dei Deputati, *La II legislatura della Repubblica. La legislatura italiana dal 1953 al 1958*, Roma, 1959.
63. G.O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., p. 86.
64. Le organizzazioni sindacali avevano chiesto che il prezzo al consumo fosse diminuito non di sole 15 lire (tra il 1955 e il 1957 il prezzo al dettaglio passa da 264 a 249 lire al chilo, con una riduzione di neanche il 6 per cento, come si vede dalla tab. 3), ma di almeno 60 lire al chilo, pari ad una riduzione di quasi il 23 per cento. Cfr. E. Rossi, *L'esperto in galline*, in "Il Mondo", 18 set. 1956.
65. G.O. Bongiovanni, *La barbabietola*, cit., p. 572.
66. Si tratta del decreto legge 28 set. 1956, n. 1109. Presentato per la conversione alla Camera l'1 ottobre dello stesso anno, il provvedimento viene discusso nel novembre successivo (Camera dei Deputati, II legislatura, *Discussioni*, sedute del 9 e 13-15 nov. 1956).
67. G. Terracina, *Scandalusia*, in "Il Mondo", VIII, 4 dic. 1956.
68. *Economia romanzata*, in "Il Mondo", X, 18 mar. 1958.
69. Il Cip, con il provvedimento 12 lug. 1957, n. 661, concede alle imprese saccarifere il rimborso delle spese di trasporto per lo zucchero esportato.

Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1957. Assemblea generale del 30 aprile 1958*, p. 8. Si veda inoltre E. Rossi, *L'anno santo dell'Eridania*, in "Il Mondo", X, 25 mar. 1958.

70. Nel 1959 la produzione italiana di zucchero arriva a quasi 1,3 milioni di tonnellate e le eccedenze previste per l'anno successivo sono di 600 mila tonnellate. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1959. Assemblea generale del 30 aprile 1960*, p. 8. In merito a questa nuova crisi di sovrapproduzione si vedano, ad esempio: S. Vaccà, *Qualcosa di nuovo sul mercato dello zucchero*; Idem, *Discorso "pro veritate" sulla crisi saccarifera*, in "Il Mondo economico", XV, n. 9, 27 feb. 1960; XVII, n. 1, 6 gen. 1962.
71. Eridania zuccherifici nazionali, *Esercizio 1957*, cit., p. 10. La ricostituzione del Consorzio è naturalmente fortemente criticata da Ernesto Rossi, che vi individua il ripristino dello strumento che consente ai produttori il più completo sfruttamento monopolistico del mercato nazionale (*L'anno santo dell'Eridania*, cit.).
72. Ci riferiamo al più volte richiamato *L'industria dello zucchero in Italia*, cit., pp. 267-269.
73. Il rendimento in zucchero per ettaro nei principali paesi esteri è in questi anni intorno a 80-90 quintali (A. Pagani, *Zucchero autarchico*, in "Il Mondo", VIII, 17 apr. 1956.
74. Sui ritardi dell'introduzione della meccanizzazione applicata alla coltura bieticola si veda, ad esempio, A. Aldrovandi, *La meccanizzazione nella coltivazione della barbabietola da zucchero*, in "L'industria saccarifera italiana", XLV (1952), n. 11-12, pp. 423-431.
75. Nel 1957 il consumo pro capite di zucchero è intorno ai 18 chilogrammi, a fronte di 63 chilogrammi in Danimarca, 54 in Inghilterra, 32 e 34 rispettivamente in Germania e in Francia. Per le fonti vedi nota 5.
76. G. Baglioni, *L'ideologia della borghesia industriale nell'Italia liberale*, Torino, 1974, p. 86.
77. Il 7 novembre 1956 viene presentato alla Camera un disegno di legge per l'istituzione di un'inchiesta parlamentare sul problema saccarifero che viene trasmessa, senza che si abbiano ulteriori sviluppi, alla Commissione industria in sede referente (Camera dei Deputati, *La II legislatura della Repubblica*, cit., p. 3014).

IL POLO CHIMICO FERRARESE

Rolf Petri

Nei primi decenni del nostro secolo la struttura economica del Ferrarese era fortemente caratterizzata dalla bonifica idraulica ed integrale, dalle colture "povere" di bietola, canapa e grano, e dalle relative industrie agro-industriali. Queste attività erano dominate da aziende agricolo-industriali piuttosto grosse, come la Sa. Bonifica dei terreni Ferraresi e per Imprese Agricole (Sbtf), la Gallare, la Lodigiana e la Fondiaria Romagnola (immobili, agricoltura e bonifica), l'Eridania e la Bonora (agricoltura e zucchero), la Burgo e la Celna (cellulosa e carta), diversi canapifici, e cosi via. Molte di esse facevano riferimento al grande capitale fondiario, finanziario ed industriale del Settentrione e, in misura minore, alla finanza cattolica (1).

Nel corso degli anni bonifica e lavoro bracciantile, causando tra l'altro immigrazioni dalle aree limitrofe, avevano prodotto una vasta e cronica sovrapopolazione. Sul mercato di lavoro la crescita demografica si tradusse in un'elevata disoccupazione sia stagionale che permanente. L'alto grado di capitalizzazione delle campagne bonificate, l'enorme portata della «questione sociale» e una minore rilevanza della classe agraria locale distinguevano soprattutto il Basso Ferrarese dal resto del contesto regionale.

Nel primo dopoguerra il fascismo aveva potuto far leva sulle incandescenti contraddizioni sociali delle campagne ferraresi, diventando qui, in una misura paragonabile a poche altre realtà, un autentico movimento di massa. Una parte della sua base sociale non avrebbe però gradito né il graduale qualificarsi del Pnf come forza governativa moderata e sempre più legata agli interessi delle classi economiche dominanti (2), né tantomeno la politica monetaria e salariale messa in pratica dopo l'inversione ciclica dell'economia nel 1926. Questa politi-

ca tendeva infatti a peggiorare le condizioni delle popolazioni rurali ed a minare il consenso politico. Vittorio Cini, quel «ferrarese di nascita e di temperamenti» (3), nel 1927 incaricato di comporre, quale fiduciario del governo, un catalogo di misure adatte al rilancio dell'economia locale, in uno dei primi rapporti a Mussolini scrisse che la situazione sociale nella provincia rappresentava per il regime un focolaio pericoloso (4).

Nel 1928 il VII. Congresso del fascismo ferrarese acclamò un programma di rilancio economico i cui firmatari furono, oltre a Cini, il leader fascista Italo Balbo e il segreterio federale Umberto Klinger (5). Per coordinare le varie attività dirette alla "trasformazione integrale dell'economia agricola ferrarese" venne istituito presso il ministero dei Lavori pubblici un commissariato straordinario. Nelle sue competenze rientravano in particolare i lavori pubblici e privati su infrastrutture, le bonifiche idrauliche ed agricole. Doveva anche promuovere un programma di finanziamento e credito che facilitasse l'afflusso di investimenti. Per attuare l'ambiziosa opera si calcolava fosse necessario non meno di un miliardo di lire, mobilitabili con l'aiuto di agevolazioni creditizie e contributi pubblici su tutte le opere di bonifica (6). Due furono le misure principali che dovevano attenuare i problemi sociali: l'una, specifica, doveva portare a "una radicale trasformazione fondiaria che ci garantisca per sempre la eliminazione dell'avventiziato agricolo e ci assicuri lo sfruttamento intensivo del suolo" (7); l'altra consisteva nella creazione di posti di lavoro industriali per la trasformazione dei beni agricoli. Per l'ubicazione almeno di una parte delle industrie basate sulla "lavorazione di canapa, bietole, grano" si avanzava una proposta precisa, indicando nella «creazione della zona industriale compresa tra il canale Boicelli e la strada di Pontelagoscuro» (8) proprio l'area che sei anni dopo sarebbe stata sottoposta al regime di una legge speciale.

Falliti in seguito sia il programma di appoderamento sia, per la sua scarsa incisività demografica, quello dell'emigrazione, nel 1936 si approdò finalmente al varo della legge speciale per l'industria. Ciò avvenne in gara con un progetto "alternativo" di zona industriale a Tresigallo, ideato e realizzato senza legge speciale dal ministro dell'Agricoltura Edmondo Rossoni, adottando criteri che favorirono piuttosto

le industrie medio-piccole locali (9).

Il Rdl del 26 dicembre 1936 n. 2455 per la zona industriale di Ferrara (10) disponeva, in sintonia con altri progetti del genere, una serie di agevolazioni di cui le opere di costruzione e l'esercizio delle industrie si potevano avvalere di tutta una serie di sgravi e facilitazioni: dalla "pubblica utilità" delle opere infrastrutturali alla franchigia doganale su merci e macchine, dall'esenzione da certe imposte minori alla liberazione, particolarmente ambita, all'imposta sulla ricchezza mobile (11). I lavori di sistemazione vennero delegati alla competenza degli enti locali.

La localizzazione era motivata con l'ottima posizione strategica di Ferrara nel tessuto di comunicazioni della Bassa Padania: le ferrovie la raccordavano con l'asse tosco-veneta, con Ravenna ed Ancona, con Mantova, con la linea Cento/Modena, con Comacchio e con Copparo; in quanto alle strade la si vedeva "direttamente unita, con vie di grande communicazione, al Veneto da un lato, alla Romagna, Emilia e Toscana dall'altro. Un'eccellente rete inter-provinciale la congiunge con Modena e la fertile zona agricola ferrarese-bolognese e modenese (...). Abbiamo infine una vasta rete provinciale..." (12).

Ma il vero asso nella manica doveva essere la rete di idrovie fluviali ed artificiali a cui Ferrara faceva capo. La navigazione interna era ritenuta il mezzo più idoneo al trasporto delle merci povere. Ne doveva approfittare in particolare il trasporto dei prodotti agricoli in fabbrica, dal momento che la città era collegata con un vasto circondario interprovinciale, attraverso le idrovie secondarie ramificate dal Po di Volano. All'altezza di Ferrara questa rete, passando per il canale Boicelli sulle cui banchine dovevano ergersi i capannoni della zona industriale, comunicava con il Po. Ciò consentiva "l'afflusso diretto (...) delle barche cariche controbordo nel Porto Marittimo Venezia-Marghera, e di quelle provenienti dalla ricca rete navigabile veneta e dalle rive del Po, sino a Mantova e Cremona" (13).

In scarsa considerazione si prendevano invece i rifiuti industriali, nonostante si progettassero fabbriche non poco inquinanti. Anzi, l'unico "problema" apparentemente sollevato nel corso della realizzazione del progetto era chi avrebbe pagato l'energia elettrica consumata dalle pompe che dovevano trasportare l'acqua di scarico al Po. Un proble-

ma, questo, riconducibile alla particolare situazione topografica e non certo a precauzioni ambientalistiche (14).

L'agro-chimica. Alle origini del polo

Sullo sfondo delle affermazioni programmatiche non si può del tutto condividere l'osservazione di Rochat secondo cui per la zona non fosse «previsto un collegamento particolare con la realtà ferrarese, ma piuttosto l'insediamento di industrie nazionali del settore petrolifero e chimico» (15). Certo che nessuna integrazione economica si sarebbe stabilita tra le imprese industriali importate e la piccola imprenditoria locale, come ha constatato Cazzola (16). Ma proprio in questa caratteristica «coloniale» dell'investimento si esprimeva un collegamento assai intenso con la realtà ferrarese, un collegamento consistente nell'appropriazione di risorse locali anche aldilà della manodopera.

Indipendentemente dalle aspettative delle sue varie forze promotrici, il provvedimento non era dunque tanto diretto a prevenire i "disordini" sociali e politici causati dalla disoccupazione (in effetti non l'avrebbe gran che allentata), quanto all'inserimento delle risorse agricole nell'apparato industriale dell'«autarchia». Almeno una cospicua parte delle industrie stabilitesi nella zona erano dedite alla lavorazione dei prodotti tipici dell'agricoltura provinciale e regionale: la canapa, la barbabietola e il grano (17). Del resto, a livello provinciale l'iniziativa si poteva basare su di un tessuto produttivo già da tempo permeato dal grande capitale, per cui la stessa organizzazione agricola appariva discretamente predisposta alla valorizzazione industriale.

Alla fine del 1942 l'industria metalmeccanica (innanzitutto la Leghe Lavorazione Leggere, la Fiat-Imi e la Zanzi) assorbiva il 31 per cento della manodopera impiegata nella zona industriale. Per questo settore valeva realmente l'accusa che avesse poco o nulla a che spartire con il territorio, agevolazioni fiscali e manodopera (a buon mercato però anche altrove) a parte. Non a caso la presenza ferrarese in queste industrie verrà cancellata o perlomeno fortemente modificata dopo la fine della produzione autarchico-bellica. Sommando invece le rispettive percentuali di tutte le industrie partecipanti alla trasformazione chimica

e meccanica dei prodotti del suolo (alimentari, tessili, chimica e carta), si arriva al 62 per cento (18).

Di questi settori, la sola chimica era destinata a sopravvivere ai tempi dell'autarchia. Ad essa non sembrava dunque adattarsi una distinzione troppo rigida tra la trasformazione dei prodotti agricoli, spesso sommariamente relegata nell'"industria tradizionale", e la categoria della chimica "moderna". Nel 1942 le cinque fabbriche chimiche vere e proprie assorbivano da sole il 24 per cento dell'occupazione, nonostante per le loro caratteristiche avessero un bisogno di manodopera relativamente contenuto e alcune di esse non fossero nemmeno pienamente avviate.

In una terra di confine tra il settore chimico e quello della carta si trovava la Società cellulosa italiana anonima (Scia), che rappresentava un esempio per il rapporto tra tecnologia industriale avanzata e gestione autarchica delle scarse risorse nazionali.

"In rapporto alla complessa situazione relativa all'approvvigionamento della materia prima, fu creato, con legge 13 giugno 1935, n. 1453, successivamente modificata, l'Ente nazionale per la cellulosa e per la carta" (19). Poi, il 24 febbraio 1938, si svolse, sotto il patrocinio del ministro Lantini, la costituzione della Cellulosa Italiana, alla quale concorsero l'Ente stesso, il gruppo Cartiere Burgo ed "alcune aziende e privati ferraresi". Per la futura fabbrica da erigersi nella zona industriale era previsto lo sfruttamento del "vasto entroterra della zona agricola circostante valendosi intensamente del ricco sistema di navigazione interna che fa capo a Ferrara. La Scia lavorerà sul luogo particolarmente la paglia di riso, nonché la paglia di frumento, il canapulo e il pioppo" (20).

In teoria, il processo produttivo in base alla paglia poteva essere promosso sia attraverso l'impiego di monosolfito che attraverso il cloro, per cui si intravvedono rapporti di complementarietà con altre industrie chimiche della zona (21).

Anche la seconda fabbrica chimica era legata all'offerta di prodotti agricoli greggi o lavorati. Si trattava della SA. Industria Italiana Amidi Glucosi Affini, con sede a Ferrara. La fabbricazione ed il commercio di amidi, glucosi, destrina ed affini si collocava in un vasto spazio tra agricoltura, industria molitoria, dello zucchero ed alimentare, della

cellulosa e della chimica in generale. La Italiana Amidi faceva capo ad industriali della molitoria come Felice Defresne del gruppo Riseria Italiana e alla Chiari & Forti. Non c'è invece evidenza, per quel periodo, di un diretto interessamento né della SA. Fabbriche Riunite Amido Glucosio Destrina (Fragd) né della Amideria Italiana, le due imprese più forti del settore ambedue legate allo stesso gruppo americano (22).

Un'industria di dimensioni modeste e nel contempo l'unica del genere in Italia era la Bonaccorsi & C. Il suo principale ciclo produttivo era costituito dalla produzione e lavorazione dell'acido ossalico. L'acido ossalico, comunemente estratto da erbe ed altre piante, poteva servire all'industria metallurgica e meccanica, come base di sostanze antiruggine e smacchiaruggine. Con l'aggiunta, per esempio, di calcio, poteva essere trasformato in sali per bagni galvanici. Le possibili interdipendenze con le altre industrie locali erano quindi varie (23).

Il quarto stabilimento chimico era quello elettrolitico della Società Chimica dell'Aniene, appartenente al gruppo belga Solvay e dedito alla produzione di soda Solvay e soda caustica, cloro, ipoclorito di sodio, ipoclorito di calcio ed acido cloridico (24). L'erezione della fabbrica e la sua specifica ubicazione rispondevano ad una serie di motivazioni. Prima di tutto, rivestendo il cloro un valore di primo ordine per la produzione di esplosivi ed armi chimiche, lo stabilimento interessava la "difesa nazionale" (25). Se l'ubicazione in pianura non si addiceva bene, in linea di massima, ad un'officina elettrochimica lontana dalle fonti idroelettriche, a suo favore si presentava invece la vicinanza delle saline statali di Comacchio (26). Infine, vi fu il motivo dell'interconnessione con le altre industrie della zona e del circondario: dalla lisciva ipoclorito di sodio alla soda caustica elettrolitica, alla soda Solvay (carbonato di soda), la lista dei potenziali e in parte documentabili acquirenti comprendeva anche il Canapificio e la Fibre Tessili (disintegrazione e «cotonizzazione» delle fibre di canapa), la Leghe Leggere (per la seconda fusione dei metalli leggeri), la D & A Santini (desolfurizzazione della ghisa) e naturalmente la produzione di gomma sintetica di tipo "clorocaucciù", nel vicino stabilimento della Saigs (27). Con la Saigs aveva un rapporto di collaborazione abbastanza stretto.

Quest'ultimo impianto fu infatti il quinto rappresentante dell'industria chimica a Ferrara, la più grande fabbrica in assoluto della zona

industriale e anche la più significativa sotto il profilo tecnologico e, soprattutto, storico.

Zucchero ed alcool. Ebbrezze d'autarchia

Tra le tante, esisteva una materia prima per la quale sotto il profilo dell'autarchia "appariva indispensabile ridurre la dipendenza dalle importazioni": la gomma (28). Sin dagli anni venti si sperimentavano vie industriali alla sintesi artificiale del caucciù (29). Nel 1935, in una nota al ministero delle Corporazioni, quello degli Esteri sottolineava come molto fosse «stato fatto nell'Urss per sviluppare la produzione di caucciù sintetico» (30). Altre notizie di produzioni di gomma sintetica giunsero dalla Germania (31). Nel 1938, infine, gli ingg. Cucchini e Righi affermarono che «dopo la garanzia del 'Duprene' e 'Clorocaucciù' americani non doveva tardare il momento in cui l'Italia affrontasse decisamente anche questo problema dell'indipendenza economica» (32). Perciò l'8 agosto 1937 l'Iri aveva concorso con la Pirelli — la società che durante la guerra avrebbe ottenuto il monopolio d'importazione del caucciù naturale (33) — alla creazione di due società anonime il cui compito consisteva nello studio e nella promozione della gomma sintetica italiana. Ambedue detenevano il 50 per cento del capitale azionario di ciascuna delle due imprese. La prima era l'Istituto studio gomma sintetica, fondato per assicurare "quella continuità di studi e quella tranquillità finanziaria che solo l'aiuto dello Stato può dare" (34). La seconda, destinata alla realizzazione pratica del progetto, era la Società per la produzione della Gomma Sintetica, dalla quale nel 1939 sarebbe scaturita la Società per azioni Industria gomma sintetica (Saigs). Gli obiettivi erano ambiziosi e modesti nello stesso momento. Ambiziosi, perché lo scopo consisteva nell'applicazione di tecnologie nuove su scala internazionale. Modesti, perché secondo le aspettative del 1937 l'enorme sforzo secondo le previsioni non avrebbe nemmeno portato alla copertura della metà del fabbisogno nazionale di gomma sintetica (35).

Il lavoro di studio e di sperimentazione veniva svolto nei laboratori della Pirelli a Milano, presso gli stabilimenti alla Bicocca. Già nello

stesso 1937, Alberto Pirelli raggiunse un accordo con Fritz ter Meer dell'IG Farben circa la coordinazione italo-tedesca nel campo della gomma sintetica (36). Era stato anche possibile assicurarsi la collaborazione, a capo del laboratorio tecnologico della Pirelli, del professore Maximoff, trasferitosi in Italia «dopo la fuga dalla Russia», dov'era stato uno stretto collaboratore del chimico Ostromilensky, e dopo un periodo trascorso negli Usa (37). Infine, si era riusciti a concludere un contratto di consulenza con un giovane professore dell'Università di Torino, Giulio Natta, incaricandolo "in linea generale, di studi riguardanti la fabbricazione della gomma sintetica butadienica" (38). Natta si sarebbe integrato sempre più organicamente nel corpo dirigente della Saigs (39), specialmente dopo la morte di Maximoff nell'estate 1943, entrando, nel 1945, anche nel consiglio di amministrazione.

La Saigs venne costituita il 14 settembre 1939 a Milano, dove ebbe la sua sede legale. Alla presidenza venne eletto Alberto Pirelli (presidente dell'omonima società), incarico da egli rivestito sino al 1944, quando gli sarebbe succeduto Alessandro Croccolo. Il professore di chimica all'Università di Napoli, Francesco Giordani, assunse per conto dell'Iri la vicepresidenza (fino al 1944, poi sostituito da Roberto Einaudi e, nel 1947, da Franco Grottanelli). Tra i consiglieri delegati dalla Pirelli spiccava Cesare Merzagora. Il direttore amministrativo era Temistocle Carnevali, quello tecnico dello stabilimento ferrarese Franco Grottanelli. Nel sostanziale rispetto delle previsioni, il capitale sociale, nei primi tempi di 50 milioni, sarebbe passato ai 500 milioni del 1942/43. Nei primi sei anni di vita la società avrebbe chiuso in attivo soltanto i tre bilanci 1942-44. Dopo il 1946, in un periodo di inattività produttiva, gli utili provennero dalla sola vendita di materiali e dalla rivalutazione degli impianti secondo il DL 27 maggio 1946 (40).

Il valore strategico attribuito al progetto della gomma sintetica viene al meglio evidenziato attraverso le previsioni di spesa: 600 milioni di lire per mettere in moto l'apparato di produzione, in un rapporto tra capitale fisso e capitale mobile di 83:17. La metà della somma doveva provenire dalle casse Pirelli ed Iri, il resto essere mobilitato via credito sul mercato finanziario (100 milioni di lire) e presso l'Imi (200 milioni di lire) (41). Ammontari supplettivi anche cospicui,

"a titolo di concorso" per coprire l'aumento di capitale del 1942-43, vennero concessi dal governo (42). E non era tutto: tra il 1937 e il 1942 si contavano dieci leggi e decreti dai quali derivavano agevolazioni dirette o indirette per la gomma sintetica (esenzioni doganali e tributarie), tra cui la legge speciale per la zona industriale di Ferrara (43). Per la Pirelli l'esperienza della Saigs comportava ancora altri vantaggi. In un patto sindacale tra Iri e Pirelli si assicurava una riduzione di prezzo del 2,5 per cento al cliente che comprasse più del 50 per cento della gomma prodotta. Di clienti per la gomma, la Saigs ne aveva giusto uno: il Centro Unico Raccolta Gomma (Curgom), istituito dal ministero delle Corporazioni e praticamente amministrato dalla Pirelli (44). Ai vertici dell'Iri l'esperimento destava invece certe preoccupazioni, e per la mole della spesa e per le scarse prospettive di una tale industria dopo la guerra (45).

Due furono le tecnologiche prese in considerazione. La prima, ritenuta la più importante e la più progredita tecnologicamente, fu quella basata sull'acetilene estratto dalla lignite secondo il processo adottato dalla Ig Farben a Schkopau. Questo procedimento doveva essere realizzato a Terni in stretta collaborazione con la società elettrica del Larderello (che doveva fornire l'energia alla Soc. Terni), con la Soc. Terni (che doveva produrre il carburo di calcio e fornire l'acetilene alla Saigs), nonché con la Ig Farben tedesca, con cui nel 1940 si concluse un contratto di cooperazione nella costruzione di un impianto a brevetto tedesco (46), per una capacità produttiva di 6.000 t/a. Sia per far fronte al grande fabbisogno sia per prevenire le temute iniziative della Montecatini, la capacità programmata venne successivamente incrementata a 18.000 t/a. Insieme con il contemporaneo raddoppio delle previsoni per Ferrara, l'intero fabbisogno, calcolato in 24.000 t/a, era teoricamente coperto senza lasciar spazio a proposte di terzi. Le costruzioni erano già abbastanza progredite quando nel 1941, per ordine del Fabbriguerra, vennero improvvisamente sospese. I dirigenti della Saigs videro dietro l'interruzione per problemi emergenti, quale la mancata assegnazione di cemento, l'intrigo di una cordata legata a Guido Donegani e Angelo Tarchi, tesa soprattutto a bloccare il fornimento di energia elettrica Lardarello "per il disappunto subito dalla 'Montecatini' nell'essere stata tagliata fuori dal campo della

gomma sintetica" (47). Ripresa un anno dopo la costruzione, in previsione di un avvio nei primi giorni del 1944, le vicende belliche avrebbero portato, nel settembre 1943, all'asportazione in Germania delle "principali macchine" (48), senza che Terni avesse mai sfornato un etto di gomma.

Il secondo procedimento, quello adottato a Ferrara, funzionava in base all'alcool etilico distillato dai prodotti del suolo, e più precisamente dal melasso e dalla barbabietola (49). Per il tipo di materia prima impegnata, il procedimento sarebbe stato "poco dissimile" da quello sovietico (50). L'alcool doveva essere fornito dagli zuccherifici, e Ferrara, all'incrocio di idrovie e vie terrestri colleganti un territorio ad altissima concentrazione di colture bieticole e di industrie saccarifere (51), per *questo* tipo di impianto rappresentava certamente l'ubicazione più adatta (52).

Al livello locale l'estensione del perimetro della zona industriale comportava altre spese: "Conseguenti all'allargamento della zona per la creazione dello stabilimento di gomma sintetica, non preventiva nel 1937", la somma da sborsare per la sistemazione dei terreni ecc. "risultò più che duplicata" (53).

Compiute le procedure preliminari, la costruzione dell'impianto poté iniziare nello stesso 1939. Due anni dopo Mussolini, in visita allo stabilimento, esaltò il valore strategico del progetto (54). In quell'anno, il 21 ottobre 1941, venne avviato un primo reparto pilota: "Nella prima produzione, anziché il butadiene tedesco, come era previsto, si è impegnato butadiene prodotto nello stabilimento. Non trascurabile preoccupazione presenta tuttavia il problema dell'approvvigionamento di alcole. Il mancato rifornimento di quest'ultima materia prima oppure una inadeguata disponibilità di essa, rispetto al ritmo normale produttivo, determinerebbe la fermata dello stabilimento, in quanto, con un ritmo ridotto, non si raggiungerebbero le condizioni tecniche di funzionamento necessarie per una regolare produzione. Perché questa poi sia economica, è necessario che l'alcole provenga da distillerie vicine, evitando lunghi trasporti con autocisterne" (55).

Nell'aprile 1942 la Saigs di Ferrara aveva un organico di 135 impiegati e tecnici nonché di 1.312 operai. Nella primavera 1944 avrebbe disposto di una maestranza di 149 tra impiegati e tecnici, e di 1.611

operai (56). Dall'avvio della produzione regolare nell'aprile 1942 fino alla definitiva chiusura nel luglio 1944 avrebbe prodotto, a ritmo intermittente e per le difficoltà di rifornimento delle materie prime e per le frequenti incursioni aeree, complessivamente 13.027 tonnellate di gomma sintetica. Questo dato superava le previsioni iniziali e dava testimonianza di una prestazione tecnologica di tutto rispetto (57), confermata del resto da una delegazione della Ig Farben inviata a Ferrara nel 1942 (58).

Il punto dolente era costituito da un tipico problema dell'industria chimica "autarchica" dell'Italia in guerra: l'irregolare rifornimento di materie prime, in questo caso il carbone (59) e soprattutto l'alcool. Si trattava di difficoltà tecniche ed organizzative, e di disponibilità generale, ma non solo. Nel gennaio 1943 la Saigs protestò con il governo per un decreto ministeriale del 24 dicembre precedente, il quale, cedendo alle lunghe pressioni dell'industria saccarifera, aveva disposto un aumento di prezzo da L. 180 a 298 per ettanidro di alcool da melasso, ed a 440 per quello da bietola. Tutti i calcoli della Saigs erano basati sulle 290 lire inizialmente garantite dalle autorità, ma, venendo successivamente adibito l'alcool da melasso ad altri scopi, non rimaneva che l'alcool da bietola. Il quale, fatti i calcoli delle spese di trasporto e delle perdite per evaporazione, arrivava in fabbrica ad un prezzo di 474,3 lire/ettanidro (60). La vera dimensione del problema venne però al pettine nel 1944: per la cessazione delle integrazioni governative, il costo della gomma sintetica passò da L. 10,36 a L. 57,80 il kg (61).

Con l'inglobamento di Ferrara nel territorio della Rsi e quindi nella produzione bellica a supervisione tedesca, l'attività della Saigs veniva portata avanti e, tra mille difficoltà (rifornimento con alcool, frequenti attacchi aerei, ecc.), la produzione tenuta alle 500 tonn. mensili nel marzo e aprile 1944. Dopo quella forte ripresa — si rammarica una "relazione al consiglio" probabilmente stilata da Grottanelli — la produzione cominciò "progressivamente a flettere", tra l'altro perché «non siamo stati (...) coadiuvati né dall'autorità politica locale né dalle autorità tedesche preposte. Le une e le altre hanno mancato completamente di direttiva, di energia e di volontà» (62). Accanto ai problemi di "forza maggiore", i dirigenti lamentavano un dilagante ribellismo

degli operai, causato dal deterioramento delle condizioni di sicurezza e di alimentazione, e, a loro dire, fomentato dall'intervento demagogico del prefetto e dei fascisti ferraresi (63). Le autorità locali, dunque, non avrebbero fatto il necessario per «assicurare, attraverso una maggiore disciplina delle maestranze, la produzione della gomma sintetica (...); né le autorità preposte tedesche hanno dimostrato maggior interesse né maggiore virilità» (64).

Le incursioni del luglio 1944 posero fine alla produzione bellica ferrarese. Dall'agosto di quell'anno, la Saigs non produceva più.

Dal suolo al sottosuolo. Il dopoguerra

Le distruzioni belliche colpirono il 41 per cento degli edifici nella città di Ferrara, tra cui gli zuccherifici Eridania e Bonora; i bombardamenti alleati rasero al suolo le industrie e l'intero paese di Pontelagoscuro (65). Anche nella zona industriale ferrarese, oltre alla Bonora, "tutti gli stabilimenti erano stati più o meno colpiti"; ma solo poche delle nuove fabbriche risultarono effettivamente ridotte a macerie, mentre "le distruzioni maggiori si verificarono nelle opere pubbliche della zona" (66).

All'amministrazione comunale, ora democratica, non restò che accollarsi per la seconda volta la ristrutturazione delle infrastrutture. L'esito dell'intervento si presentò soddisfacente: "con l'aiuto dello stato che per la verità approvò e finanziò sollecitamente i progetti (...), alla fine del 1947 i servizi pubblici della zona erano praticamente ripristinati" (67).

Come misura d'urgenza dell'immediato dopoguerra, il comune cercò di prevenire l'esodo delle industrie, invitando i sindacati ad una moderazione nelle vertenze salariali (68). In un secondo momento, fece pressione per il ripristino delle agevolazioni tributarie, scadute per tutte le industrie non autorizzate entro il 4.6.1942. "Il comune si trovava nella necessità di utilizzare circa 200.000 mq. di terreno compreso nel perimetro della zona e già espropriati prima della guerra, più altri 400.000 mq. espropriabili..." (69). Perciò, "fin dal 1946 l'amministrazione comunale intervenne presso i ministeri competenti per ottenere

una ulteriore proroga, ma ne ottenne un deciso rifiuto" (70).

Purché fosse reintrodotto il sistema delle agevolazioni, si propose addirittura di prorogare fino al 1951 il sistema di contributi obbligatori delle categorie salariate ed imprenditoriali introdotto dal fascismo locale per finanziare il suo programma di "colonializzazione interna" prima, e di industrializzazione poi (71). In un incontro tra l'amministrazione comunale ed i rappresentanti dei sindacati e delle diverse categorie questo piano venne in linea di massima approvato, ma lo sforzo di unità rimase inutile. Secondo Artioli, dopo l'estromissione, nel 1947, della sinistra dal governo nazionale, quest'ultimo avrebbe dato «aiuti solo alle zone industriali situate in comuni ad amministrazione centrista» e quindi tutto il peso della ricostruzione sarebbe ricaduto "sul bilancio del comune di Ferrara" (72). In effetti, quella di Ferrara rimase l'unica zona industriale ereditata dal fascismo le cui leggi speciali non sarebbero state prorogate almeno fino alla prima metá degli anni cinquanta. Vedremo però, più avanti, come, oltre all'aspetto più banalmente politico, ne esistesse uno intrinsecamente legato alle prospettive dello sviluppo industriale: nel 1947 non era affatto deciso se e in qualche modo, oppure nient'affatto, si volesse continuare l'esperienza dell'industria chimica Saigs. Anzi, dietro le quinte del potere economico e politico, proprio in quel momento l'ipotesi di un totale smantellamento stava quasi per prendere il sopravvento. Mentre, per converso, una serie di circostanze economiche generali faceva apparire plausibile l'alternativa secondo cui il polo di Ferrara o sarebbe stato chimico — e quindi legato al destino della Saigs — o non sarebbe stato.

Le 77.727.000 lire sborsate dagli enti locali tra il 1946 e la fine del 1951 per la risistemazione della zona non sarebbero rimaste senza risposta da parte imprenditoriale. Se entro il 1947 già 8 stabilimenti avevano ripreso il lavoro impiegando complessivamente 1.500 addetti, cinque anni dopo le analoghe cifre risultavano incrementate a 25 stabilimenti con 2.250 addetti. Tra queste ditte, alcune eressero impianti ex novo, per lo più imprese locali concentrate nei settori degli alimentari (Ortofrutticola Padana, Molini Saini), edile (Ditta Benini, Droghetti & Masotti, Società Cooperativa Arte Muraria) ed abbigliamento (Soc. Ital. Calzature). D'altro canto si registrava il ritiro definitivo di alcune delle

iniziative precedenti, come la Leghe Leggere, la Veca, e, più tardi, la Riseria (73).

La vera, decisiva novità sotto il profilo industriale avvenne negli anni 1950-1954, quando la Montecatini cominciò ad inglobare e trasformare gli impianti Saigs ed a erigere nuove strutture proprio su un terreno adiacente, di cui era in possesso, chissà per quale motivo, almeno sin dal 1942 (74). Negli stessi anni, la Cartiere Burgo e la Solvay ristrutturarono le proprie fabbriche, la prima raddoppiando semplicemente le capacità produttive, la seconda invece abbandonando l'elettrolisi cloro-soda e introducendo i cicli del Pvc e dei clorurati di metano (75).

Durante l'intero periodo di "miracolo economico", ed oltre, l'industria chimica avrebbe dominato il campo. Un predominio, questo, esercitato da sole tre fabbriche: dei circa 5.000 addetti dell'industria chimica provinciale del 1978, 4.000 lavoravano alla Montecatini, 430 alla Solvay-Solvic e 250 alla Fragd, produttrice di amidi di origine americana, successivamente venuta sotto il controllo del gruppo Ferruzzi (76).

Come vari autori sostengono, la pur notevole estensione delle attività industriali nella ex zona industriale di Ferrara e la sua ormai "notevole importanza" (77) a livello nazionale non avrebbero potuto bilanciare gli effetti di uno sviluppo ineguale dei settori e territori (78). Fino alla prima metà degli anni cinquanta, nella provincia di Ferrara si sarebbe anzi dovuto assistere ad un "periodo di vera 'deindustrializzazione'", devastante in particolar modo per quelle industrie "che utilizzavano come materie prime prodotti autarchici o prodotti agricoli in via di estinzione" e di cui la zona industriale di Tresigallo era stata il simbolo più emblematico (79).

L'agricoltura, benché sottoposta alle misure della "legge stralcio", durante gli anni cinquanta e primi sessanta non avrebbe smesso di espellere masse di lavoratori destinati all'emigrazione verso il "triangolo industriale" (80).

Una tendenza, questa, non contrastabile da parte delle industrie dell'ex Zona nel loro complesso, né tantomeno dalla Montecatini che nacque anch'essa da «una tipica scelta di insediamento monopolistico, che tende a sfruttare determinati fattori favorevoli di localizzazione

(idrovie, scali ferroviari, vicinanza di altri poli della chimica di base) ma soprattutto la presenza in loco di una mano d'opera abbondante e non qualificata, condizionata politicamente e sindacalmente dal persistere di un esercito di riserva che preme per ottenere occupazione industriale» (81). Pochi anni dopo l'avvio dello stabilimento, i sindacalisti ferraresi dovevano constatare che «lo sviluppo del complesso Montecatini a Ferrara non ha sollevato minimamente la notevole disoccupazione» (82).

L'intervento pubblico, da decenni teso ad attrarre dall'esterno i grandi capitali creando infrastrutture territoriali, sociali e legislative affini alle loro esigenze, avrebbe reso difficile l'affermazione delle iniziative autoctone. Queste tipiche contraddizioni di un'area "periferica" — o se si vuole: semiperiferica — si sarebbero sfogate nell'emigrazione degli anni cinquanta. Solo negli anni sessanta, con l'attenuazione di disoccupazione e pressione demografica, con l'irradiarsi degli effetti boom nelle periferie, con l'avvento del turismo e del terziario in genere, con l'affermarsi di alcune industrie locali come la ditta metalmeccanica Felisatti, e, soprattutto, con la profonda ristrutturazione e modernizzazione dell'agricoltura, specializzata ormai nella ortofrutticoltura diretta ai mercati Cee, con l'insieme di queste nuove determinanti, insomma, gli indici generali dell'assetto sociale ed economico si sarebbero finalmente avvicinati alla media delle aree emiliano-romagnole confinanti (83).

Se la creazione della zona industriale per la città e la provincia di Ferrara si collocava tra le varie origini di un "sottosviluppo" strutturale, essa appagò le ambizioni strategiche del capitale industriale, ed in particolare del settore chimico. Appagamento, questo, espressosi in una evoluzione tecnica piuttosto lineare e priva di bruschi distacchi. Gli assetti tecnici sarebbero stati sì adeguati agli standard del loro tempo, ma senza creare rapporti qualitativamente nuovi con il circondario. Così, dopo la caduta dell'"autarchia", si sarebbe passati dall'utilizzo dei prodotti del suolo all'utilizzo dei prodotti del sottosuolo. Il primo dei quali, in ordine cronologico, era il metano: "Nel 1925 presso Consandolo, in comune di Argenta, in località Baschetto, mentre si stava eseguendo la trivellazione di uno dei comuni pozzi artesiani, si è verificata una potentissima eruzione di gas misto a sabbia e poca

acqua..." (84). L'evento aveva mostrato come il gas, sfogando da almeno 200 sorgenti naturali nella sola provincia di Ferrara, potesse essere anche qui sfruttato purché sistematicamente ricercato, trivellato e raccolto.

Per la crescente urgenza "autarchica" di un carburante nazionale, i giacimenti di gas nel sottosuolo ferrarese non avevano potuto disinteressare l'ente appositamente creato per procurarlo: l'Agip in provincia avrebbe trivellato due pozzi (85). Aggirati i vincoli legislativi che definivano di interesse pubblico le materie prime del sottosuolo, negli anni dell'autarchia vennero perpetuate alcune iniziative private e semi-pubbliche, atte a sfruttare il *carburante* metano su scala industriale. Nel settembre 1937 venne fondata, presso l'Unione fascista degli industriali, un'apposita società denominata Sasin alla cui presidenza venne eletto Emilio Arlotti (86).

Il metano, oltre a venir imbombolato dalle aziende specializzate, trovò applicazione diretta anche come carburante industriale in alcuni zuccherifici ed in altre fabbriche che avevano modo di estrarlo da pozzi vicini. Così, entro il 1942, oltre ai quattro pozzi dell'Agip e della Sasin, si contavano numerosi altri. Con il sostegno dell'Ente nazionale per il metano, costituito nell'estate 1940, nel Ferrarese l'estrazione di metano cominciò "ad essere (...) di una certa importanza" (87).

In realtà l'importanza del metano era ancora assai relativa, ed in un certo senso, sotto il profilo della lavorazione industriale chimica, lo sarebbe rimasta a lungo. È tuttavia interessante notare come i progetti del suo sfruttamento, ancora esclusivamente diretti all'esplorazione di un carburante, avessero potuto anticipare alcune linee di sviluppo del dopoguerra. Nel 1940, davanti al "III. Convegno per il metano" venne proposto un più articolato sistema di fornitura energetica per l'industria nord-orientale, alimentato sia dal metano naturale sia da quello di officina. Per il trasporto di quest'ultimo venne "progettato il gasdotto per il trasporto del gas metano ricavato chimicamente dalle cokerie di Mestre" (88).

Dopo il 1945 lo sviluppo concreto delle fonti energetiche metano e petrolio ha proseguito in termini assai diversi da quelli previsti (89), senza smentire, però, quella visione che prefigurava il denso intrecciar-

si, nel Nord-Est dell'Italia, di una rete produttiva e prevalentemente chimica imperniata su un unico ed intercomunicante sistema di rifornimento energetico.

Gomme, fibre, resine. Strategie elastiche

Il destino della zona industriale di Ferrara dipendeva dunque soprattutto dalle decisioni riguardanti gli impianti della Società per azioni Industria gomma sintetica.

Nella relazione agli azionisti della Saigs, all'assemblea dell'8 gennaio 1946, venne tracciato il quadro della situazione: i danni subiti nelle incursioni aeree del luglio 1944 avevano, sì, indotto alla chiusura, ma non erano stati «tali da intaccare profondamente la possibilità di ripresa». In vista di un prolungamento della guerra contro il Giappone, nel maggio 1945 la Saigs veniva sollecitata dalle nuove autorità alleate "a provvedere urgentemente al ripristino". Il compito "venne rapidamente assolto" e già entro il novembre 1945 lo stabilimento risultò "in condizioni di poter riprendere il suo normale funzionamento" (90).

Ma, nel frattempo si era avverata senza appello quella condizione che il direttore dello stabilimento ferrarese, Grottanelli, già nell'agosto 1942 aveva individuato come una fonte di grosse complicazioni: «Una pace che scoppiasse imprevista — aveva scritto — ci metterebbe veramente in condizioni gravissime» (91). Il problema non era però la prevedibilità dal momento che gli stessi presupposti politici della gomma sintetica avrebbero comunque proibito ogni realistica preparazione alla produzione di pace.

Dopo la ricostruzione dell'impianto, che ancora una volta aveva richiamato in fabbrica parecchi dei milleseicento operai, nel 1946 le attività della Saigs si sarebbero limitate alla distillazione delle residue acque alcoliche, i cui 1.605 ettanidri d'alcool vennero venduti "con un notevole utile" (92). Alla fine di quell'anno l'organico dello stabilimento, ormai soltanto adetto alla manutenzione, venne ridotto a 124 operai e 24 tecnici.

Il dilemma della Saigs di Ferrara era duplice. La prima questione

riguardava le prospettive della gomma sintetica in genere: nella relazione al bilancio 1945 si esprimeva l'"incertezza che la produzione della gomma sintetitica potesse inserirsi nei quadri postbellici della pianificazione industriale del paese" (93); la stessa Pirelli aveva pensato di procedere, nei primi giorni del 1946, ad una produzione pilota di gomme auto in base a caucciù sintetico americano, riferirendo la cosa istantaneamente al capo del governo De Gasperi (94).

Il secondo problema concerneva specificamente l'impianto di Ferrara, funzionante in base all'alcool ricavato dalla bietola. "Le mutate condizioni della situazione alimentare dell'Italia — sottolineava un rapporto interno dell'ottobre 1946 — hanno determinato nuovi orientamenti della produzione agricola". Per cui "anche in avvenire il prezzo dell'alcool risulterà elevato, tale quindi da non poter sostenere per la fabbricazione della gomma sintetica la concorrenza del carburo (...). Quindi la Saigs sta orientadosi verso il completamento dell'altro suo stabilimento di Terni, per la produzione della gomma dal carburo per una potenzialità di 12.000 tons. annue" (95). Ecco le difficoltà previste sei anni prima da Grottanelli: *questo* particolare tipo di produzione della gomma sintetica sarebbe risultato proibitivo sotto ogni "normale" regime di prezzo. Quand'anche si potesse sperare di riservare alla gomma sintetica una modesta fetta di mercato, la riattivazione dell'impianto di Ferrara non appariva più proponibile. Sicché una lapidaria frase della relazione al bilancio 1946 annunciava: «Per tale stabilimento sono in corso con l'Argentina trattative per la cessione di tutto il macchinario esistente» (96).

Ma le cose non erano così semplici. All'interno dell'Iri e della Pirelli, e soprattutto tra i dirigenti tecnici della Saigs, si mossero forze che mettevano in guardia dalla facile svendita di know how e capacità tecniche acquisiti in lunghi anni di studio e di sperimentazione. Lo stesso rapporto che aveva concluso l'improponibilità della riattivazione dell'impianto ferrarese, poche righe più in là sottolineava come «per una giusta valutazione del processo dall'alcool» occorresse prendere in considerazione anche i seguenti sottoprodotti: l'aldeide acetica, l'idrogeno, lo stirolo (per resine polistiroliche), il propilene (per produrne lubrificanti), il butilene, gli oli butilenici e l'alcool butilico di varia qualità, nonché il toluolo. Questa considerazione rispecchiava più o

meno fedelmente il risultato di un brain storming collettivo sull'utilizzazione dei sottoprodotti, compiuto dai quadri tecnici della Saigs nel dicembre 1943. In quella sede era stato, tra l'altro, incaricato il prof. Natta dello studio di un progetto di polimerizzazione del propilene, proprio per poter disporre almeno di una filiera secondaria che fosse adatta anche ai tempi di pace (97).

Negli anni dell'immediato dopoguerra le ipotesi e le inquietudini erano quindi tante, e nelle stanze di presidenza e di dirigenza si era consapevoli del carattere strategico delle decisioni da prendere. Decisioni, queste, per le quali erano venute a mancare le sicurezze degli anni passati. Prima di valutare le prospettive di mercato era dunque meglio assicurarsi le necessarie *garanzie*. E, come in passato, queste garanzie le poteva dare soltanto lo stato. Nella relazione all'assemblea dell'aprile 1946 si scriveva testualmente che convenisse aspettare fino a quando il governo avrebbe definitivamente stabilito «le direttive in ordine della disciplina dell'industria nazionale» (98). Ci volevano decisioni sull'allocazione delle risorse, su una politica di prezzo e doganale, sull'assegnazione, in buona sostanza, delle fette di mercato. Se, come sembra, le vicende attorno allo stabilimento ferrarese hanno valore indicativo, si può ben dire che da parte imprenditoriale le prospettive dell'industria chimica italiana venissero subordinate agli esiti di un dibattito a tutto campo tra industria e stato.

L'ipotesi di lavoro più accreditata fu in un primo momento, quella di uno smantellamento totale dello stabilimento ferrarese, il recupero degli impianti della di Terni asportati in Germania e il ripristino della costruzione dell'impianto ternano.

Ma emersero subito altri interrogativi. La questione dell'energia elettrica Larderello, necessaria affinché la Terni potesse fornire alla Saigs l'acetilene da carburo, non era ancora risolta. In un secondo momento si aggiunsero perplessità e dubbi sulla convenienza dell'impiego, per una produzione ormai divenuta quasi "povera", di una materia prima preziosa quale l'acetilene.

Negli anni 1947-49 ebbero luogo varie riunioni di vertice, a cui parteciparono, tra gli altri, Alberto Pirelli (Pirelli spa), Enrico Marchesano (presidente dell'Iri), Piero Giustiniani (già direttore generale della Montecatini, ora amministratore delegato della Soc. Elettrica Terni) ed

alcuni tecnici. Questo gruppo — che anche in altre occasioni cercò di influire sulla formazione di un nuovo assetto industriale dell'energia e della chimica (99) — instaurò stabili contatti con la Montecatini e con l'Anic, in procinto di allearsi con l'americana Standard Oil di New Jersey (100). All'inizio del 1948 le discussioni avevano già portato a nuovi orientamenti: la produzione di gomma sintetica sarebbe stata, sì, svolta a Terni, con il macchinario recuperato dalla Germania; ma per la materia prima si ipotizzava un ritorno al butadiene, da acquistarsi negli Usa oppure da estrarre dal petrolio nel ricostruendo stabilimento Stanic di Livorno, eventualmente coinvolgendo quest'ultima società anche in termini di partecipazione. Accanto alla produzione di gomma, si pensava alle resine viniliche e all'acetato di cellulosa, le prime destinate alla produzione di materie plastiche (Pvc, ecc.) e il secondo alle fibre tessili. Queste filiere dovevano basarsi sull'acetilene che la Soc. Terni doveva estrarre dal carburo di calcio (101).

A questo punto Grottanelli obbiettò che non si vedevano più le ragioni di uno smantellamento radicale dell'unità produttiva ferrarese. Ben vengano le fibre e le resine artificiali di Terni — scrisse in una lettera a Marchesano nel dicembre 1948 — ma se la gomma sintetica dev'essere prodotta con il butadiene, perché non produrla a Ferrara? Le condizioni per una produzione del Butyl Rubber a Ferrara «sono tali da escludere cambiamenti costosi o impossibili». In più «i rapporti riallacciati fra noi ed il gruppo della gomma tedesca (...) ci permettono di utilizzare senza nessuna modifica la polimerizzazione di Ferrara». Assicurata la collaborazione tecnica dei tedeschi, "il fulcro dell'esame verte sopra la disponibilità o meno" del butilene (da ricevere dalle raffinerie di petrolio settentrionali e livornese), del benzolo (disponibile presso i tre complessi carbochimici italiani Cokeitalia, Vetrocoke e Cokeapuania), nonché dell'etilene, in parte sottoprodotto proprio nella deidrogenazione del butilene (per ottenere butadiene), e in parte forse ottenibile "dalla Vetrocoke di Marghera" o, nel caso le trattative fallissero, da un cracker da installarsi in proprio (102).

Sebbene la gomma sintetica bisognasse produrla indipendentemente dalle convenienze economiche — "la questione dell'autarchia si presenta sempre e non è stata risolta — pollice verso — in nessuno stato", scrisse Grottanelli (103) — era comunque da considerare che

"non esiste un cracking di 'solo' butadiene", per cui "l'importanza si sposta verso quelle olefine che sono prodotte in maggior copia (etilene-propilene)". In più, tali procedimenti si potevano combinare con lo sfruttamento del metano: la Montecatini stava infatti progettando «di utilizzare la sintesi Fischer via metano per l'ammoniaca. Il centro del metano rimane Ferrara (...). Una produzione di ammoniaca a Ferrara, utilizzando il nostro stabilimento, potrebbe agevolare quella parte della sintesi Fischer che concernesse noi stessi per il butilene-butadiene». Infine, vi era la produzione di cloruro di metilene (per i filati), per la quale si poteva immaginare, "a Ferrara, un abbinamento Saigs-Solvay, con materie-base cloruro-metano" (104).

Per mettere in atto l'ambizioso programma ternano si dovevano racimolare capitali e capacità tecniche. Innanzi tutto si trattava di recuperare i materiali asportati dai tedeschi, recupero in pratica concluso entro il 1949.

In secondo luogo si avviarono trattative con l'IG Farben in liquidazione, la Celanese Corp., la Goodrich, la Snia Viscosa e la Montecatini, o per comprare licenze e procedimenti o per coinvolgere queste società in una cooperazione diretta. Nessun problema sembrava costituire il riallacciamento dei rapporti con i tedeschi, da parte di Grottanelli, Giordani ed altri ritenuti sempre al primo posto dell'industria chimica organica, almeno se si prescindeva da alcuni "particolari plastificanti". Per il Pvc si contava sull'appoggio sia della "oggi Badische Anilin und Soda Fabrik" sia di "un ufficio tecnico con sede in Isvizzera e formato da ex tecnici competenti della Ig Farben" (105). Sempre sulla scia degli stretti rapporti di ieri, per l'acetato di cellulosa si poteva concludere, entro il 1949, un contratto con la Farbenfabriken Bayer per la "cessione dei procedimenti di fabbricazione secondo il sistema adottato a Dormagen", attuabile però solo quando il governo italiano avesse concesso i 70.000 Dollari di compenso una tantum (106).

Più difficili, invece, si prospettavano le trattative con i "vincitori". Non è questa la sede di una dettagliata ricostruzione di tali trattative, riferite più all'ubicazione di Terni che non a quella ferrarese. Tuttavia esse influenzarono indirettamente anche il destino dell'insediamento emiliano. Quando, ad esempio, gli ingegneri Fornara e Larcher si

incontrarono con Camillo Dreyfus, presidente della Celanese Corp., lo trovarono ben disposto a penetrare nei mercati dei filati d'Europa oltre a quello inglese, e perciò pronto ad offrire come "contentino" alla Saigs di Ferrara il procedimento di sintesi del butadiene sviluppato dalla propria società a Bishop. Il maggiore impedimento alla collaborazione con la Celanese proveniva invece dalla categorica premessa di Dreyfus di non voler a nessun modo "avere a che fare né con la Rhodia-Aceta né con la Montecatini" (107); mentre una collaborazione con la maggiore società chimica italiana, attraverso l'erigendo stabilimento di Ferrara e (fino all'uscita della Montecatini) attraverso l'Anic, sembrava irrinunciabile dal punto di vista della Saigs. Altre trattavive si ebbero quindi con la Goodrich, con un Marinotti che affermava, senza convincere, come anche la Snia volesse «fare 'qualcosa' nel campo dell'acetato» (108), e che mandava un gruppo di tecnici della Courtauld a visitare, in presenza di osservatori dell'insospettita Montecatini, gli stabilimenti di Terni (109); e, di conseguenza, con la cordata Montecatini-Bemberg, in forte dubbio però se valesse la pena di lanciare un altro tipo di fibra artificiale in un mercato dominato dalla viscosa e minacciato dall'incognita di una imminente ripresa delle fibre tessili tedesche (110).

Nel contempo il presidente della Saigs, Alessandro Croccolo, avviò le pratiche necessarie per accedere ai prestiti Erp, coinvolgendo tra gli altri Cesare Merzagora, appena uscito dal consiglio d'amministrazione per rivestire l'ufficio di ministro del Commercio estero (111). La rappresentanza romana dell'Erp, l'Eca, nell'estate 1949 accolse formalmente la richiesta di un prestito "per l'attrezzatura del proprio stabilimento in Terni ai fini di una produzione di acetato di cellulosa (per filato) e di resine sintetiche, plastificanti e prodotti derivati" (112), non senza esprimere però forti dubbi sulla convenienza di produrre in Italia l'acetato «quando avete disponibilità di viscosa» (113). Già in sede dell'Oece (Comitato prodotti chimici) si erano incontrate forti resistenze «da parte dell'industria francese che lavora in concorrenza anche in Italia» (114), e quindi alla fine del 1949 la richiesta di finanziamenti Erp sembrava avviata verso una risposta negativa.

In questo quadro di crescente difficoltà per l'opzione delle fibre artificiali e di molti dubbi sulla convenienza della gomma sintetica —

contrastati però dalla grande considerazione in cui si teneva una tecnologia faticosamente acquisita e promettente, sotto altre condizioni di mercato e in altre direzioni produttive — si inserì la preoccupazione della Pirelli. Mentre la strategia di Iri ed Agip era tesa alla (ri)costruzione di un settore petrolifero, petrolchimico e chimico in Italia, la Pirelli, invece, sentiva tutto il peso delle lunghe trattative triangolate tra le direzioni aziendali e le cancellerie di mezzo mondo. In una lettera del 9 febbraio 1949 Alberto Pirelli scrisse a Marchesano senza mezzi termini che la sua azienda non aveva «alcun interesse a partecipare alla produzione di acetato di cellulosa e del relativo filato, né vorrebbe entrare in pieno nel campo dell'industria chimica». Occorreva vendere la Saigs al più presto, disfarsi di un'azienda ormai da un lustro totalmente inattiva e in debito. Ma come disfarsene senza che qualcuno la usasse per produrre gomma sintetica in concorrenza con la Pirelli stessa? L'industriale milanese optava per la vendita alla Snia e/o alla Montecatini, ma a certe condizioni: o si sarebbe lasciato l'impianto ferrarese alla Pirelli senza legarlo ad alcuna pregiudiziale riguardante gli indirizzi produttivi; oppure, l'impianto di Ferrara sarebbe stato assegnato ad una compagnia tra Pirelli e Montecatini, per produrre "resine viniliche e stiroliche e, forse, in avvenire, gomma sintetica". In tal caso l'impianto di Terni sarebbe passato ad una società formata da Iri e Snia (115).

La questione si risolse, in breve, nel modo seguente: alla fine del 1949 Iri, Pirelli e Montecatini concordarono che i primi due avrebbero ceduto alla terza l'intero monte azionario Saigs, per un prezzo complessivo di 3 miliardi di lire e con la condizione che la nuova proprietaria avrebbe condotto a termine le vertenze con la Larderello subendone le eventuali conseguenze, restituiti i crediti della Saigs nei confronti di Iri e Pirelli e seguito le pratiche della domanda all'Erp. Dal corpo della Saigs veniva però stralciata una parte per il momento definita «la nuova società», il cui patrimonio si limitava sostanzialmente al reparto polimerizzazione dell'impianto ferrarese. Il suo capitale azionario doveva rimanere rispettivamente per il 37,5 per cento ciascuno all'Iri e alla Pirelli, passando per il restante 25 per cento alla Montecatini. La "custodia" e l'uso a modico prezzo di tali reparti — in pratica un nucleo integrante dell'impianto ferrarese — vennero affidati

alla Montecatini. Le tre parti si impegnarono a non cedere i pacchetti azionari a terzi senza il consenso dei soci, a cui spettava comunque il diritto di prelazione. La Pirelli e la Montecatini si impegnarono a non produrre gomma sintetica per almeno 12 anni se non di comune accordo. Infine, la Montecatini dichiarò di voler attuare il programma ternano (116).

Sembrava quindi evidente l'interesse della Pirelli a impedire l'insorgere di concorrenti nel campo della gomma, tra i quali poteva esservi, potenzialmente, la Montecatini, ma quest'ultima impresa puntava su tutt'altre mete. Da una parte le conveniva impedire che lo stabilimento ternano cadesse in mani altrui, anche se non coltivava un eccessivo interesse per le fibre tessili. Dall'altra, il reparto polimerizzazione di Ferrara, benché rimasto sotto il controllo precauzionale dell'Iri-Pirelli, rappresentava un boccone appetibile, del tutto compatibile con i piani di sfruttamento del metano e soprattutto flessibile rispetto ad una vasta gamma di scelte future. Franco Grottanelli, sul punto di fare le valige per trasferirsi all'ufficio tecnico dell'Anic dopo la chiusura della Saigs, aveva scritto: «Per la polimerizzazione della gomma non esiste materiale specifico, ma semplicemente attrezzature proprie degli impianti chimici applicate al caso particolare» (117). Una valutazione, la sua, probabilmente condivisa dai tecnici della Montecatini.

Sulla scia delle euforie del boom coreano, nell'ottobre 1951 la "nuova società" si costituì con la ragione sociale di "GS-Gomma sintetica", stabilendo la sede legale a Milano. A presidente della società venne eletto chi sin dal 1944 aveva detenuto la presidenza della Saigs, Alessandro Croccolo. Seguirono reiterate sollecitazioni da parte di Grottanelli, altri viaggi di studio negli Usa ed in Germania, da dove si erano colti "segni di una ripresa" della produzione della gomma sintetica fortemente sovvenzionata dal governo di Adenauer (118). Ma tutto era inutile, anche se il caucciù naturale tornava più volte a superare il prezzo della gomma sintetica americana (119), la GS non otteneva il sostegno delle forze governative e politiche, vuoi perché non erano disposte ad accollarsi i rischi di un rientro italiano in questo campo (120), vuoi perché una loro componente riservava ogni prospettiva del genere al costituendo Eni (121).

Tuttavia, negli anni seguenti l'idea della gomma sintetica venne di

tanto in tanto rilanciata. Ciò era in parte dovuto alla ripresa della produzione nord-americana (122) e alle relative inquietudini delle industrie europee della gomma (123), in parte però anche alle insistenze di Grottanelli, che nella nuova funzione di consulente dell'Anic cercava di realizzare i vecchi piani. Nel dicembre 1952 scrisse in una delle sue relazioni sull'argomento: «Se vi fosse stata un'industria della gomma sintetica in Europa al momento dello sbalzo Coreano, essa avrebbe in un anno amortizzato in pieno tutti i suoi impianti» (124). Qualche mese dopo, in una lettera al dirigente Iri Isidoro Bonini (125), Grottanelli si scagliò contro Enrico Mattei e la «tetra imbecillità del consiglio Anic», a suo giudizio ciecamente orientati verso una chimica del metano che scansasse sia gli azotati — prodotti invece, in base al metano, dalla Montecatini di Ferrara — sia la gomma sintetica (126). In realtà Mattei, forte del monopolio Eni sul metano padano (127), attendeva un'occasione propizia per procedere precisamente nella direzione indicata dall'irato ingegnere: nel 1955 ebbe inizio l'erezione, sul canale Orsini presso Ravenna, di uno stabilimento Anic dedito alla fabbricazione di fertilizzanti ammoniacali, resine viniliche e ben centomila tonnellate annue di gomma sintetica. Il complesso era interamente basato sulla formula, un po' fittizia, del "metano più aria" (128).

Di fronte a tali circostanze, alla Pirelli parve opportuno chiudere definitivamente l'esperienza ferrarese. "Anche perché lo stabilimento è praticamente inserito in quel complesso industriale della Montecatini stessa", nell'aprile 1954 le partecipazioni Gi-Esse di Iri e Pirelli vennero interamente cedute alla società chimica milanese. Si era consumata una morte annunciata, la gomma sintetica ferrarese non esisteva più. La Montecatini, stringendo la sua collaborazione con il futuro premio nobel Giulio Natta e il suo staff tecnico-scientifico, poteva più liberamente procedere sulle strade della petrolchimica (129).

Così finì un travagliato periodo di riassestamento dei mercati e delle materie prime, un processo più che altro politico, in cui vennero accuratamente dibattute e ridefinite le sfere d'interesse tra concorrenti e alleati, tra pubblico e privato, tra materie prime e mercati, tra gruppi industriali e governi. Si potrebbe semplicemente osservare che in Italia le cose siano andate come al solito; ma anche altrove la nuova fase

dei grandi "mercati liberi", per essere avviata, sembrava ricorrere a simili mezzi. L'Italia, nel mutato quadro di mercato mondiale, sarebbe comunque stata dipendente dal buono o cattivo tempo determinato dal prezzo delle fonti di energia. I barometri della nuova realtà internazionale promisero vent'anni di sole. Le cause della favorevole inversione di clima si potevano comprendere in un solo concetto: quello del petrolio.

Petrolio e plastica. La fine del dopoguerra

Negli anni cinquanta, la duplice funzione dei combustibili liquidi e gassosi come fonte di energia e materia prima chimica andava accentuandosi sempre più (130). La caduta del loro costo relativo mise gli olii minerali in una buona posizione competitiva rispetto ad altre fonti di energia, come lo stesso metano, e la raffinazione su vasta scala, atta a distillare carburanti di varia consistenza e qualità per soddisfare la crescente domanda causata dalla motorizzazione e dal riscaldamento (131), rese economico lo sfruttamento delle loro componenti più leggere: gli idrocarburi puri ricavati dagli olii minerali divennero la materia prima per eccellenza nei vari processi dell'industria chimica organica (132), e in particolare quello delle materie plastiche (133), sino ad allora, in Italia, di poca rilevanza (134).

In questo quadro generale della petrolchimica (135), la Montecatini inserì sia il metano padano, sia la stessa lavorazione dei petroli, sia l'impianto della ex Saigs. Il significato tecnologico di quest'ultimo veniva ripetutamente esaltato dal futuro premio Nobel Giulio Natta. Nel 1947 reagì contro l'esaltazione, sulla rivista "Industrial and Engineering Chemistry", del processo "distex" di separazione degli idrocarburi puri a vicinissima temperatura di ebollizione quale conquista della scienza americana: «Nel lavoro americano il processo 'distex' viene descritto come applicabile all'ottenimento di idrocarburi puri dal petrolio (...). Il procedimento (...) è del tutto identico a quello da me descritto già in un brevetto del 1938 (...). Esso è stato industrialmente applicato nel 1939 e nel 1940 negli impianti pilota della Bicocca e nel 1941 nello stabilimento di Ferrara della S.A. Industria Gomma Sinteti-

ca...» (136). Il brano di Natta testiomia del fatto che, sebbene dal punto di vista economico un vero abisso seperasse ormai le materie prime petrolio e barbabietola, le barriere tecniche rimanevano bassissime finanche nella fase preliminare alla polimerizzazione, e completamente inesistenti a partire dal idrocarburo da polimerizzare (137). Ciò rendeva possibile la trasformazione di diverse materie prime e la specializzazione in diversi prodotti finali senza dover completamente ristrutturare gli impianti già installati: la "riconversione" dell'industria chimica autarchica non fu un problema di vincoli tecnici bensì, in sostanza, delle materie prime.

Come ha osservato Cazzola, la strategia dell'impresa milanese era strettamente concatenata con "l'utilizzazione del metano e del petrolio" (138). Gli ex impianti Saigs assunsero perciò valore strategico: «L'attività del gruppo in questo campo si è iniziata nei primi mesi del 1950 rilevando lo stabilimento di Ferrara, già appartenente alla 'Saigs', da parecchi anni inattivo», riferì il presidente della Montecatini, Mazzini, nel 1951, precisando: «La fabbrica è stata rimessa in efficienza adattando gli impianti alle nuove lavorazioni», che furono, in un primo momento, l'acetone, il cloruro di alluminio e lo stirolo. «Quest'ultimo prodotto è destinato a essere polimerizzato, parte nell'impianto di Castellanza e parte nella stessa fabbrica di Ferrara, dove sta per entrare in funzione un nuovo impianto per resine stiroliche» (139).

E tramite gli azotati, gli impianti dell'ex Gomma Sintetica vennero uniti con lo sfruttamento del metano. Riferiva la società milanese nel 1950: «Per l'azoto, oltre al completamento degli impianti esistenti, stanno per essere iniziati i lavori per un nuovo grande impianto che sorgerà a Ferrara, utilizzando parte dei servizi dello stabilimento della 'SA. Industria Gomma Sintetica', recentemente rilevato. L'impianto, che sarà alimentato con il metano ottenuto nella zona limitrofa, produrrà ammoniaca ...» (140).

Negli anni cinquanta, attorno al metano si protrasse il contrasto tra chi riteneva giustificato il monopolio di Stato sulle materie prime del sottosuolo padano e chi invece cercava di farlo "saltare o limitare" (141). Venne però alla fine riconfermato il monopolio sulle risorse energetiche della Val Padana, conferito all'Eni già con la legge instauratrice del 1952 (142). Tuttavia, attraverso il nuovo ente, lo sfrutta-

mento del metano era assicurato alla grande industria privata (143): alla Solvay, il cui cloro in tempi di guerra aveva assunto un carattere complementare rispetto alla gomma Saigs di tipo clorobutadiene, e che nel 1953 abbandò l'elettrolisi introducendo, accanto alle sue produzioni di Pvc (144), anche quella dei clorurati del metano (145); e alla Montecatini, che impiegava il metano nella fabbrica di ammoniaca di Ferrara, mentre a Ravenna, dove già da tempo possedeva una fabbrica, ne estraeva l'acetilene (146).

Su Ravenna gravitavano ora da un lato molte industrie chimiche, legate soprattutto all'Eni-Anic, e dall'altro le nuove attività portuali connesse con lo scarico del petrolio destinato agli stabilimenti petrolchimici della costa e dell'*hinterland.* E nemmeno qui mancava l'intervento straordinario, in forma della Società del porto industriale di Ravenna Sapir, direttamente integrata nell'Eni, e in forma di "zone industriali" instaurate per legge speciale, attorno al sessanta, a Ravenna e Porto Corsini (147).

Prima dell'ampia ristrutturazione interna, avvenuta in concomitanza con le lotte sindacali e la "crisi del petrolio" del 1973, la Montedison di Ferrara impiegava dunque il metano nell'impianto di ammoniaca e dei relativi derivati. Questa filiera produttiva teneva ancora in vita un rapporto tra fabbrica e circondario, nel senso di ricerverne alcune materie prime per rivendergli poi qualche prodotto.

Ma una seconda filiera, creata nel corso dell'assunzione definitiva, nel 1954, del controllo sulla "Gomma sintetica" e sviluppata sulla scia del boom petrolifero, si sarebbe conquistata un peso maggiore: scaricato da navi cisterna al largo delle vicine coste adriatiche, il petrolio giunse a Ferrara via oleodotto, per essere poi sottoposto al cracking ed alla lavorazione dei vari derivati. "Gli impianti vennero messi in grado di sviluppare, partendo dal 'cracking' del petrolio, e secondo procedimenti in gran parte originali, tutte le principali produzioni petrolchimiche dalle più importanti legate alla trasformazione dell'etilene e del propilene, fino a prodotti meno 'pregiati' come benzina di cracking, oli combustibili ecc." (148). Alcuni di essi vennero commercializzati, mentre altri si inserirono in fasi di più avanzata lavorazione, per esempio nella produzione dei materiali di plastica.

Ferrara divenne uno dei centri più innovativi del gruppo Monteca-

tini nel campo petrolchimico e delle materie plastiche (149). Basti ricordare la messa a punto, nel 1957, del processo di polipropilene "Moplen" da parte del prof. Natta e dei ricercatori della Montecatini (150), nonché le tante altre innovazioni prodotte dalla scuola dello scienziato. Senza voler insistere troppo, vale la pena ricordare come fosse proprio qui, in uno dei reparti più progrediti dell'intero complesso, che si ritrovassero inseriti e funzionassero a lungo gli impianti ristrutturati della Saigs.

Nell'ambito della ristrutturazione razionalizzatrice in casa Montedison, nei primi anni settanta, i poli di Marghera, Ferrara e Mantova vennero uniti attraverso la "creazione dell''area chimica interconnessa nord-orientale' basata sul ciclo dell'etilene, i cui supporti fondamentali stanno nel cracking di Marghera (500.000 t/a di etilene) e nella rete di pipe-lines (tre piste a 574 km per il trasporto di etilene, propilene, benzolo ecc.) che congiungono Marghera, Ferrara e Mantova e al cui interno viene insediata una nuova serie di impianti modernissimi..." (151).

Siamo lontani, ormai, da quei disegni sull'uso del metano che nel 1937 avevano suscitato l'idea di una non meglio specificata interconnessione tra "parte del Veneto e della Lombardia, oltre all'Emilia Romagna" (152). Essi non erano certo derivati dalle ricerche di un "carburante autarchico", né avevano potuto prevedere le trasformazioni tecniche che l'industria avrebbe subito dopo il 1945. Non tanto perché tali trasformazioni fossero *tecnologicamente* rivoluzionarie, quanto perché condizionate da uno scenario "geopolitico" che ora permetteva l'abbassamento del costo relativo del petrolio, il suo impiego su larga scala e l'estrazione di sostanze chimiche collaterali a costi economici. Non solo la motorizzazione, il consumo di massa degli anni sessanta erano stati impensabili per il "pianificatore autarchico"; anche lo scenario internazionale su cui questo sviluppo si sarebbe potuto basare rimase aldilà della sua immaginazione.

Il distacco sembra enorme guardando ai soli punti di partenza e di arrivo; ma dev'essere ribadita la relativa gradualità con cui si passava di tanto in tanto da vecchi a nuovi contenuti tecnologici. Il capitale industriale ed i vecchi e nuovi centri della decisione politica, all'interno di una spesso aspra *dialettica* con le forze sociali del territorio,

hanno avuto una loro espressione tecnica piuttosto lineare e *logica.* Certo, le precoci previsioni sullo sfruttamento del metano non hanno trovato conferma nel senso tecnico; ma esse hanno potuto percepire ed intuire assai bene la dimensione geo-economica e storica dell'espansione industriale nell'Est dell'Italia settentrionale. In uno sforzo fatto di mercato e leggi speciali, tra Porto Marghera, Mantova, Ravenna e Ferrara si venne a configurare un'area ad alta concentrazione petrolchimica. Per le ragioni ben note (giacimenti di petrolio meridionali, vie di trasporto del petrolio estero, agevolazioni CasMez, ecc.) il grosso della capacità di distillazione del petrolio sarebbe stato successivamante attratto dai poli meridionali e sardi, mentre, nel 1980, alle tre regioni Lombardia, Veneto e Emilia Romagna non è rimasto che il 25 per cento della capacità produttiva (153). Ciò nonostante, per alcune voci di prodotto petrolchimico intermedio l'area ha mantenuto un'importanza assai rilevante. Polipropilene della Montedison a parte, l'Anic di Ravenna e la Montedison di Mantova assorbirono, nel 1980, l'88 per cento della capacità produttiva di stirene, un'altra sostanza base per materie plastiche e gomme artificiali; l'Anic di Ravenna e la Montedison di Porto Marghera detennero il 51 per cento della capacità produttiva di cloruro di vinile, e le stesse società, insieme con la Solvay di Ferrara, il 56 per cento di cloruro di polivinile (Pvc); anche la produzione di polietilene, benché in maggior parte eseguita nell'Italia insulare ed a Brindisi, ha sempre mantenuto un certo rilievo prima alla Montedison di Ferrara e poi a Porto Marghera, nello stabilimento *cracking* della stessa società (154). In un siffatto quadro, la Montedison di Ferrara ha dunque conservato un ruolo non secondario, soprattutto sui gradini medio-alti della scala di lavorazione petrolchimica. La città emiliana era ed è rimasta un luogo importante per la petrolchimica italiana, pur venendo una dopo l'altra superate le specifiche ragioni che avevano originariamente indotto a questa particolare ubicazione geografica. O, più precisamente, con il passaggio dall'alcool al metano al petrolio, esse si ridussero alla convenienza economica e insieme politica e sociale di sviluppare e modificare strutture già esistenti anziché smuovere le enormi masse di capitali immobilizzati, come per confermare, anche in economia, la validità di una legge d'inerzia. Questa comunque fu una dinamica tutta interna allo sviluppo della

grande industria chimica. La realtà locale, invece, subì l'impianto di tale industria come un'intervento dall'alto, e anche in seguito non ha avuto motivi per superare la diffusa sensazione di reciproca estraneità.

Note

Abbreviazioni usate:

AConf = Archivio storico della Confindustria
ACS = Archivio centrale dello Stato.
ACS-IRI = Archivio centrale dello Stato, fondo IRI
ASFE = Archivio di Stato Ferrara
ASP = Archivio storico Pirelli spa.

1. Cfr., tra gli altri, per l'economia e la politica ferraresi: T. Isenburg, *Investimenti di capitale e organizzazione di classe nelle bonifiche ferraresi*, Firenze, 1971; G. Rochat, *Rapporti di potere nella Ferrara fascista*, in: "Rivista di storia contemporanea", XI (1982), n. 4; R. Sitti, *La capillare. Rapporto su un'organizzazione fascista di base*, Ferrara, 1983.
2. In genere, nella pianura padana il rapporto tra potere economico e potere politico era comunque sottoposto ad un mutamento intestino, prima graduale e poi, negli anni trenta, accentuato, in favore dei settori industriali e di alta finanza e relativamente a scapito del vecchio padronato agrario, la cui "fedeltà al fascismo" ne rimase però incolume. Cfr. le ultime pp. del saggio di P.P. D'Attorre, *Gli agrari padani: organizzazione degli interessi e rappresentanza politica*, in: "Padania", I (1987), pp.11-39.
3. "Il Periodico sindacale corporativo" 29 nov. 1942. Su Cini cfr. anche M. Reberschak, *Vittorio Cini*, in: *Dizionario biografico degli Italiani*, vol. XXV, Roma, 1981, pp. 626-634.
4. Cfr. G. Rochat, *Rapporti*, cit., p. 632.
5. Tra R. Sitti, *La capillare*, cit., p. 29 e G. Rochat, *Rapporti*, cit., p. 626, è emersa una certa divergenza di valutazione sui ruoli di Balbo e Cini nella gestione del programma economico. In quanto alla zona industriale, pare che Italo Balbo fosse il "promotore politico" riconosciuto dagli stessi industriali (cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 103, f. 131012/A, nota Grottanelli del 19.5.1941). Che tale circostanza avesse una specifica incidenza economica sul progetto appare invece improbabile, sia per le considerazioni di ordine generale (è banale che tutti i progetti del genere hanno avuto, hanno e avranno promotori politici), sia per il fatto che della morte di Balbo, nel 1940, le attività industriali nella Zona non risentirono in alcun modo. Meno spettacolare ma più determinante appare, sotto questo profilo, il coinvolgimento amministrativo e politico di Vittorio Cini, ed anche del gruppo veneziano a cui era legato, sia in fase di sistemazione (edilizia, progettazione del porto, navigazione interna) che a produzione avviata (Cartiera Burgo, Soc. Elettrica Padana). Del resto, sembra che a volte si sottovaluti l'attività del capitale agrario e finanziario di derivazione locale e cattolica, attività, questa, svolta soprattutto attraverso la Sbtf, la Cassa di Risparmio locale e personaggi come Emilio Arlotti. Questi era legato alla Cassa di Risparmio, allo Zuccherificio Bonora, alla Sasin, al Consorzio Agrario, alla Sa Manifatturiera ferrarese di canapa, nonché «lobbista» parlamentare degli zuccherieri e membro

della giunta confindustriale (per l'influenza della Cassa di Risparmio sulla gestione del Consorzio Agrario, cfr. la "Relazione sulla gestione dell'ammasso del grano 1936/37", in: ASFE, Prefettura, Affari generali, serie I cat. 7, 1938, da cui emerge il potere discrezionale dei fiduciari della Cassa; per le funzioni di Arlotti cfr. "Bollettino ufficiale del consiglio provinciale delle corporazioni di Ferrara", ottobre 1937, e "Periodico sindacale corporativo" 17 dic. 1939).

6. Cfr. Atti del VII Convegno del Fascismo Ferrarese 12 febb. 1928 - VI, Ferrara 1928.
7. Ivi, p. 25.
8. Ivi, p. 24.
9. Cfr. R. Sitti, cit., p. 35; e L. Previati, *Un esempio di urbanistica fascista: Tresigallo*, in: "Bollettino del Museo Risorgimento e Resistenza / Centro etnografico ferrarese", mag. 1979, p. 60.
10. "Gazzetta Ufficiale" 1 mar. 1937 n. 50, pp. 731-732.
11. Cfr., per una rapida rassegna della situazione legale, R. Petri, *Dal "porto industriale" all' "area di sviluppo". Industria e territorio in sessant'anni di legislazione speciale*, in: "Studi storici", XXIX (1987), n. 2, pp. 309, 310 e 342.
12. Comune di Ferrara, *La zona industriale di Ferrara*, Milano, 1938, p. 20.
13. Ivi, p. 22.
14. Negli anni di guerra il consumo industriale di carburante ed energia elettrica venne regolato da assegnazioni. L'avvio di due dei maggiori impianti chimici, la Saigs e l'Aniene, minaccio' di essere ritardato per la mancata assegnazione di un contigente di energia elettrica relativamente modesto, ma occorrente al funzionamento delle pompe. Essendoci in mezzo anche un contenzioso sul prezzo, il Genio Civile deliberò il pagamento di 20.000 lire a fondo perduto nelle casse della Soc.Elettrica Padana. In questo modo le industrie, poco disposte a subire svantaggi dovuti alle caratteristiche topografiche ferraresi, ottennero di poter acquistare l'energia occorrente alle pompe di sollevamento per 0,4 lire/kWh. Cfr. ASFE, Prefettura, affari generali, serie I cat.7, 1942, f "fornitura di energia elettrica".
15. G. Rochat, cit., p. 636.
16. Cfr. F. Cazzola, *Origine di un sottosviluppo*, in: "Parametro", VI, (1975), n. 34, p. 6.
17. *Le industrie presenti nella zona industriale di Ferrara attorno al giugno 1942* (occ. = occupazione; reg. = regionale; loc. = locale; n.n. = ignoto).

Impresa	*settore*	*attività*	*occ.*	*capitale*
SA.F.lli Zeni	legno	imballaggi, ecc.	80	n.n.
F.lli Villani	»	imballaggi	80	loc.
D&A Santini	»	mobili ecc.	85	loc.
L.L.L.	met./mecc.	leghe alluminio	700	Sava ecc.
Imi	»	cuscin. a sfere	580	Fiat
SA.F.lli Zanzi	macchine utensili		239	reg.
F.lli Santini	»	ferramenta ecc.	n.n.	loc.

Metall. Meneguzzi	»	imballaggi	50	n.n.
S.A.I.G.S.	chimica	gomma sintetica	800	IRI e Pirelli
SA.Cellulosa Ital.	»	cellulosa ecc.	250	Ente Cellulosa
Soc. Chim.Aniene	»	soda/cloro ecc.	150	Solvay
SA. Amidi Glucosi	»	amido glucosio	100	Defresne
Bonaccorsi & C.	»	acido ossalico	10	reg.
Scatolificio Littorio	carta	imballaggi	40	loc.
SA. Calzature Veca	tess/abbig	calzatura	300	n.n.
Canapif. Nazionale	»	filatura, tessili	300	Sessa, ecc.
Fibre Tessili	»	lavoraz. canapa	250	Consorz.
Zuccherif. Bonora	alimentari	zucchero, alcool	n.n.	Bonora
Oleificio Padano	»	lav. semi oleosi	70	n.n.
Riseria Ferrarese	»	pilatura riso	50	Defresne
Distill. Emiliana	»	alcool	30	reg.
Cosorz.Agric.Prov.	servizi	maggazz./silos	50	SBTF
Magazzini Generali	»	deposito merci	n.n.	CaRiFe
Elettrica Padana	»	stazione elett.	n.n.	SADE

Dati elaborati in base a R. Sitti, *La capillare*, cit., p. 34, AConf, b «zone industriali», f «Ferrara» (Planimetria), e vario altro. Cfr., per i dettagli, Rolf Petri, *La frontiera industriale. Territorio, grande industria e leggi speciali prima della Cassa per il Mezzogiorno*, Milano, 1990, cap. 7.

18. Dati elaborati in base alle fonti indicate nella nota precedente.
19. Ministero per la Costituente, *Rapporto della commissione economica* II, *Industria* I, *Relazione*, vol. II, Roma, 1947, p. 278.
20. "Bollettino ufficiale del Consiglio provinciale delle corporazioni di Ferrara", feb. 1938, p. 22.
21. Cfr. tra gli altri: ACS, SPD-ord b. 804, f. 500.005/III, *Relazione sulla situazione economica*, 10 nov. 1941, p. 19; C. Rusconi (a cura di), *Cartiere Burgo 50° anniversario*, Torino 1955; Società Italiane per Azioni, *Notizie statistiche*, anni 1937, 1949; "Bollettino ufficiale....", cit., feb. 1938; Ministero per la Costituente, *Rapporto*, cit., vol I, pp. 138-139 e vol. II, pp. 229, 278.
22. Cfr. "Bollettino ufficiale", aprile 1940; Società Italiane per Azioni, anni 1937, 1949; Ministero per la Costituente, *Rapporto*, cit., vol. II, pp. 102 e 103.
23. Cfr. tra gli altri "Bollettino ufficiale", cit., aprile 1941; e "Politecnico Italiano" anno 1942/43, p. 473.
24. Cfr. ACS, SPD-ord, b. 804, f. 500.005/III, Ispettorato Corporativo Centrale, Rapporto, cit., p. 22.
25. Così in una lettera del Podestà al Prefetto di Ferrara del 17.12.1941, in: ASFE, Prefettura, Affari generali, serie I cat.7, 1942, f. "Fornitura di energia elettrica".
26. Cfr. Ministero per la Costituente, *Rapporto*, cit., vol. I, p. 359. Negli anni attorno al 1935 le anzidette saline producevano qualcosa come 18.500 tonnellate di sale in media annua. Cfr. P.G. Colombi, *Nel bianco regno del sale*, in: "Le vie d'Italia", XXI (1937), n. 2, p. 134.
27. Cfr. tra gli altri: B. Flury-Nencini, *La società Solvay*, in: "Liburni civitas" 5-6/1939; A. Giubelli, *La società Solvay*, "La Pianura - Bollettino mensile della Camera di Commercio di Ferrara", 5/1985, p. 50; A. Chilesotti,

L'elettrolisi dei cloruri alcalini, pp. 178-186, e G. Tremi, *L'industria della soda*, pp. 171-176, ambedue in N. Parravano (a cura di), *La chimica in Italia dal 1906 al 1936*, Roma, 1938.

28. Fortunato Minniti, *Le materie prime nella preparazione bellica dell'Italia (1935-1943)*, "Storia contemporanea", XVII (1986), nn. 1 e 2, p. 262.
29. Per l'esattezza, sperimentazioni vennero fatte, al livello di laboratorio, dal 1906 (presso la Farbenfabrik Elberfeld-Leverkusen), e al livello industriale sin dalla prima guerra mondiale; cfr. G. Plumpe, *Die Kautschuksynthese in Deutschland 1906-1944/45*, "Geschichte und Gesellschaft", IX (1983), n. 9, pp. 564-597. La ripresa delle sperimentazioni negli anni venti dipendeva non solo dalle strozzature di gomme naturali — problema rilevante soltanto per alcuni paesi (Urss, ad esempio) — bensì, anche, dalle applicazioni industriali della gomma sempre più differenziate, ad alcune delle quali le proprietà della gomma naturale non corrispondevano (mollezza, logorio, resistenza al calore, ecc.). Negli anni trenta, poi, la questione assunse sempre più nettamente il carattere di una decisione strategica; cfr. E. Konrad, *Ueber synthetischen Kautschuk (Buna)*, "Kautschuk. Zeitschrift für wissenschaftliche und technische Kautschukforschung und Kautschukverarbeitung", XIII (1937), n. 1, pp. 1-6.
30. Cfr. ASP, b. 79, n. 2056, "Min. Aff. Esteri al Min. Corp. 7.12.1935".
31. Cfr. l'articolo di G. Plumpe, *Die Kautschuksynthese*, cit.; Schkopau entrò in funzione nel mar. 1937.
32. A. Cucchini-B. Righi, *I derivati dell'acetilene*, in: N. Parravano (a cura di), *La chimica in Italia dal 1906 al 1936*, Roma, 1938, p. 372.
33. F. Di Fenizio, *L'economia di guerra come economia di monopoli*, Milano, 1942, p. 28.
34. A. Cucchini, B. Righi, *I derivati*, cit., p. 373. L'Istituto si sarebbe temporaneamente avvalso anche dello studioso di strutture molecolari prof. Bonino.
35. Cfr. F. Minniti, *Le materie prime*, cit., p. 262.
36. Cfr., tra l'altro, lo scambio di lettere conservato in ASP, b. 79, n. 2056, e in Acs-Iri, numerazione rossa, b. 100, f. B3 e b. 103, f. 131012/A. Tale collaborazione era segnata, naturalmente, dalle reciproche precauzioni del caso, e pertanto non priva di tensioni soprattutto all'inizio. La Pirelli sembrava preoccupata di possibili risvolti nel campo della gomma, l'IG invece soprattutto della protezione dei propri brevetti, del resto ancora in fase di maturazione (cfr. G. Plumpe, *Die Kautschuksynthese*, cit.). Comunque la cooperazione, una volta avviata, comprendeva, tra l'altro, anche il soggiorno in Germania di 9 tra ingegneri e disegnatori (ivi, b. 67, "Relazione Pirelli al consiglio d'amministrazione dell'11.4.1940"). Essa si spinse fino allo spionaggio industriale, quando i tedeschi nel 1941/42, prima di essere «ricacciati dal contrattacco russo», ebbero modo di analizzare gli impianti sovietici di Yeffremoff e di passare i risultati delle loro analisi, compiuti dalla IG Farben, alla Saigs; cfr. ivi, ("Nota alla presidenza 28.1.1941").
37. Cfr. ASP b 79 n 2056 (lettera Pirelli a ter Meer, 3 lug. 37).
38. Cfr. l'abbozzo di contratto tra la Pirelli e Natta del 30.6.1937, in ASP, b. 79, n. 2056. Giulio Natta (1903-1979) si era laureato al Politecnico

milanese presso il quale, dopo esperienze di insegnamento a Roma, Pavia e Torino, divenne direttore dell'Istituto di chimica industriale, mantenendo stretti rapporti di lavoro con varie industrie, tra cui, nel dopoguerra, soprattutto la Montecatini-Montedison.

39. Lo scienziato avrebbe comunque già allora collaborato anche con altre industrie, per es. con la Montecatini per l'elettrolisi dell'idrogeno; cfr. R. Maiocchi, *Il ruolo delle scienze nello sviluppo industriale italiano*, in: *Storia d'Italia*, Annali 3 (*Scienza e tecnica nella cultura e nella società dal Rinascimento a oggi*), a cura di G. Micheli, Torino, 1980, p. 942.
40. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B3 ("Bilanci 1940-48").
41. Cfr. Ministero per la Costituente, *Rapporto*, cit., vol. II, p. 180.
42. Nel 1942 venne concesso un contributo governativo di 425 milioni, "per consentire che l'ammortamento del capitale investito possa effettuarsi nel periodo di cinque anni"; cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B1 ("Assemblea del 29.5.1943").
43. Una raccolta di tali leggi si trova in ACS-IRI, numerazione rossa, b. 102 f. "Disposizioni di legge". Oltre all'esenzione dall'imposta sulla ricchezza mobile, implicata dal regime speciale della Zona, si possono menzionare in particolare il Rdl 16 dicembre 1940 n. 1892 (Gazzetta Ufficiale n. 23 del 21 gennaio 1941), e il Rd. 31 ottobre 1942 n. 1598 (Gazzetta ufficiale n. 12 del 16 gen. 1943).
44. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. A1 ("Patto sindacale Iri-Pirelli").
45. Nella prima bozza di relazione al bilancio 1942, stilata dal direttore amministrativo Carnevali, il presidente dell'Iri Menichella intervenne con alcune correzioni, in parte successivamente di nuovo soppresse, dalle quali trasparirono alcune valutazioni critiche della Saigs. Tra l'altro chiedeva al governo che gli impianti fossero «messi in condizioni di affrontare, a guerra ultimata, le lavorazioni destinate agli usi di pace, con possibilità di concrete realizzazioni». E queste, lo sapevano tutti, difficilmente avrebbero potuto consistere nella produzione di gomma sintetica dall'alcool. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B1 ("Assemblea 29.5.1943").
46. F. Minniti, *Le materie prime*, cit., p. 262; per le precedenti trattative cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 67, f. "Riunione del consiglio d'amministrazione 4.8.1939".
47. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 103, f. 131012/A ("Nota alla presidenza 19.5.1941"). Tarchi manifestava anche pubblicamente la propria insoddisfazione per la "deviazione" dell'energia elettrica Lardarello verso Terni, motivandola però con il grande fabbisogno di calciocianamide (che la Montecatini intedeva produrre a Massa-Carrara); cfr. A. Tarchi, *Prospettive autarchiche. Rassegna economica delle produzioni nazionali e lineamenti dei problemi autarchici*, vol. II, Firenze, 1941, p. 70.
48. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B3 ("Rapporto interno sul bilancio 1943").
49. La scelta rispecchiava la mancanza di altre materie prime energetiche, il maggiore difetto strutturale dell'industria "autarchica" italiana. Scriveva Giulio Natta: «In Italia ed in Europa in generale, dato che i prodotti petroliferi non possono essere sottratti alla loro diretta utilizzazione come combustibili e come carburanti, [i procedimenti a gas da raffineria - nda]

non presentano per ora interesse. In Italia, poi, dove le raffinerie più moderne di Bari e Livorno dell'Anic basano il loro ciclo di lavoro sulla idrogenazione, le frazioni C4 sono prevalentemente sature e ramificate e non si possono assolutamente prestare alla produzione di gomma sintetica». Cfr. G. Natta, *Il problema della gomma in Italia*, "Gomma", 3/1942, p. 31.

50. F. Mauro, *Industrie e ubicazioni*, vol. II, Milano, 1945, p. 52. Tra i circa venti tipi di caucciù artificiale (di cui quelli al butadiene Buna, Buna S, Ska, Skb, ecc. erano i più diffusi), sviluppati entro il 1940 in sei paesi (Urss, Germania, Usa, Giappone, Belgio e Polonia), il solo tipo Skb prodotto dall'Unione Sovietica si basava sull'alcoole. Cfr. Lawrence A. Wood, *Gomme sintetiche: rassegna generale della loro composizione, proprietà ed usi*, in: "Gomma", 6/1940, p. 129.
51. Nella seconda metà degli anni trenta, la provincia di Ferrara assorbiva da sola il 21 per cento della capacità lavorativa di barbabietola, il 19,8 per cento della capacità produttiva di zucchero ed il 21,7 per cento della capacità di distillazione dell'alcool etilico da zucchero. Insieme con le confinanti province di Rovigo, Bologna, Modena, Mantova e Ravenna, con cui era collegata attraverso un sistema di idrovie, ferrovie e strade, le quote aumentavano al 62 per cento della capacità lavorativa della bietola ed al 58 per cento della capacità di distillazione d'alcool, riferito sempre al dato nazionale. Cfr. D. Meneghini, *L'industria dello zucchero*, in: N. Parravano, *La chimica*, cit., p. 426; Istat, *Sommario statistico delle regioni d'Italia*, Roma, 1947; p. 29; Camera di Commercio di Ferrara, *Ferrara in cifre - dal 1949 al 1953*, Ferrara, 1954, p. 157.
52. Scrisse Francesco Mauro: «È di rigore per una industria del genere la collocazione in un zona bieticola, con facili trasporti dell'alcole vuoi a mezzo di condutture vuoi per via d'acqua». Cfr. F. Mauro, *Industrie*, cit., p. 52.
53. ACS, PCM, 1940-1941, Min. Corporazioni, Nota Min. Corp. ai ministri delle Finanze e dei Lavori Pubblici, nonché alla Presidenza del Consiglio del 23 nov. 1941.
54. L'evento è desritto da L. Sandri, *Ferrara: agosto 1944*, Ferrara, 1982, che, a p. 43, ha raccolto la testimonianza di un operaio, secondo cui il duce disse: «Io ho voluto questa fabbrica, questa è stata fatta per mio volere». E un altro si ricorda: «Credo che abbia detto: Questa è una produzione che avrebbe portato alla vittoria».
55. ACS, SPD-ord, b. 804, f. 500.005/III, Ispettorato Corporativo Centrale, *Relazione sulla situazione economica*, 10.5.1942, p. 34.
56. Cfr. i dati in ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B3 ("Bilanci 1940-48").
57. Il procedimento tecnico, gli input-output, le loro relazioni, i loro costi ecc., sono dettagliatamente descritti in una nota senza data (1944?), in: ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. GV1 ("Processo tecnico"). Vuoi per lo specifico tipo di impiego vuoi per qualche incompatibilità tecnica, alcuni brevetti per catalizzatori e sottoprodotti conseguiti dagli scienziati Maximoff, Capitani, Canonici e Natta nei laboratori della Saias risultarono comunque "svalutati" e vennero sostituiti con procedimenti presi in con-

cessione da tecnici individuali o da aziende straniere, preferibilmente la IG Farben. Cfr. ivi, b 67 "Relazione sul bilancio al 30 set. 1944". Se il disegno generale del ciclo era italiano, non è comunque ben chiara l'incidenza complessiva dei brevetti esteri. Da una parte i tecnici ferraresi andorono fieri, nei confronti della IG., di aver messo in piedi un ciclo sostanzialmente "italiano". Dall'altra furono proprio i tecnici a dare grande affidamento ai brevetti tedeschi, con un enfasi che dopo la guerra, cadute le paure di sopraffazione, si faceva ancora più intensa.

58. Cfr. ivi, b. 103, f. 131012/a (traduzione di una lettera del Dr. Roell della IG Farben ai dirigenti ministeriali tedeschi Mulert ed Eckell, nonché al gen. Thomas del comando supremo della Wehrmacht, 18.7.1942).
59. Alla fine del 1943 si avvertì il pericolo di sospensione per la mancanza di carbone, con un aggravio nei costi per la dispersione di gas al momento dell'interruzione del ciclo. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 67, "Relazione dell'Istituto per lo studio della gomma sintetica del 17.1.1944".
60. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. GV1 ("Considerazioni di carattere generale 1.10.46"); e b. 102, f. "Prezzo alcole 1942-44" (lettera Saigs a vari ministeri del 20.1.1943).
61. Cfr. Ministero per la Costituente, *Rapporto*, cit., vol. II, p. 299.
62. In: ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. A4/b ("Relazione al consiglio 17.7.1944").
63. La Prefettura — continua la "relazione" — si era «tempestivamente occupata ufficialmente, con metodi e modalità che noi deplorammo, del funzionamento dei refettori operai». Ed uno dei testimoni interpellati da Sandri si ricorda di un incidente accaduto in quel periodo tra un esponente del fascismo locale e Giulio Natta, quando il primo contestava la qualità del cibo della mensa per cattivarsi le simpatie degli operai: «Tortonesi diede due schiaffi, in presenza dei lavoratori, in mensa, all'ing. Natta». Cfr. L. Sandri, *Ferrara*, cit., p. 42.
64. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. A4/b, cit.
65. Cfr. Comune di Ferrara (a cura di), *Sintesi dell'attività svolta dall'amministrazione democratica dal 25.4.1945 al 31.12.1951*, Bologna, 1952, pp. 37-40.
66. Ivi, p.68
67. Ivi.
68. Cfr. M. Artioli, *Sviluppo territoriale e politica urbanistica durante il fascismo: un caso di studio. La seconda zona industriale di Ferrara 1935-45*, tesi di laurea, Istituto Universitario di Architettura di Venezia, 1973, p. 49.
69. Ivi.
70. Cfr. Comune di Ferrara, *Sintesi*, cit., p. 69.
71. L'art. 4 del Rdl 26 dicembre 1936 n. 2455, cioè la legge speciale per la zona industriale, aveva deviato verso il nuovo progetto i contributi obbligatori prelevati dalle Confederazioni fasciste in favore dell'Ente ferrarese di colonializzazione interna; cfr. ACS, PCM, 1940-41, Min. Corporazioni, "Disegno di legge concernente la zona industriale di Ferrara", nota del 23 nov. 1941.

72. Cfr. M. Artioli, *Sviluppo territoriale*, cit., p. 49.
73. Cfr. Comune di Ferrara, *Sintesi*, cit., pp. 68, 69.
74. Pare che la domanda per l'assegnazione del terreno venisse motivata con la produzione di concimi fosfatici. Cfr., tra l'altro, ACS, SPD-ord, b. 804, f. 500.005/III (nota Min. Corp. per il duce 30.12.42), e AConf, b "zone industriali" f "Ferrara" (Planimetria).
75. Cfr. Comune di Ferrara, *Sintesi*, cit., p. 69.
76. Cfr. Consiglio Comunale di Ferrara, *Ruolo e prospettive della realtà ferrarese nella programmazione regionale*, Ferrara, 1978, pp. 36-37.
77. G. Rochat, *Rapporti*, cit., p. 636.
78. Cfr., tra gli altri, F. Cazzola, *Origine*, cit., pp. 4-6.
79. F. Cazzola, *Per una ricerca su sviluppo economico e politica economica in provincia di Ferrara negli ultimi trent'anni*, in: *Lo sviluppo sommerso*, Bologna, 1979, p. 15.
80. Cfr. ivi, pp. 17-22.
81. Ivi, p. 25.
82. Cfr. Cgil/CcdL Ferrara, *L'industrializzazione in una nuova economia*, Ferrara, 1958, p. 10.
83. Cfr. F. Cazzola, *Per una ricerca*, cit. pp. 28-30.
84. R. Molari, *Sorgenti di gas naturale metano nel Ferrarese e possibilità di sfruttamento*, in: "Bollettino ufficiale del Consiglio provinciale delle corporazioni", nov./dic. 1937, p. 148.
85. Cfr. *ibidem*, p. 148.
86. Cfr. ivi, sett./ott. 1937; per Arlotti cfr. la nota 5.
87. Cfr. "Il Periodico sindacale corporativo", 25.8.1940; 22.9.1940; 16.3.1941 e 24.8.1941.
88. Ivi, 2.6.1940.
89. Cfr., per l'esplorazione delle fonti energetiche, il contributo di Giorgio Pedrocco al presente volume.
90. In ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. B3.
91. Cfr. ivi, b. 103, f. 131012/A (nota alla presidenza 1.8.1942).
92. Cfr. ivi, b. 100, f. B3, assemblea 12.5.1947.
93. Ivi, assemblea 30.4.1946.
94. Cfr. ASP, b. 88, n. 2224 (telegramma a De Gasperi 25.1.46).
95. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. GV1 ("Considerazioni di carattere generale" 1.10.1946).
96. Ivi, b. 100, f. B3, assemblea 12.5.1947.
97. Nel 1943 i tecnici, insoddisfatti della semplice vendita del propilene alla Chimica dell'Aniene, ipotizzarono la polmerizzazione del propilene per ricavarne lubrificanti. Una nota a margine: Natta aveva proposto di ricavarne acetone, ed era stato Grottanelli ad osservare che «per tale prodotto sarà molto difficile il collocamento quando ne cesserà l'utilizzazione per le polveri», e, quindi, a proporre un lubrificante basato sul polipropilene. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. GV1 ("Relazione sulla riunione del 15.12.1943 per l'esame della situazione dei sottoprodotti di Ferrara").
98. Cfr. ivi, b. 101, f. B3.
99. In collaborazione con i dirigenti Edison Piero Ferrerio e Giorgio Valerio

il gruppo si mosse, durante gli anni 1946-48, per privatizzare l'Agip incorporandola a quella società. Il tentativo fu sventato da Enrico Mattei, il quale, in opposizione contro un Marchesano schierato con Alcide De Gasperi, si alleò con Ezio Vanoni. Almeno è questa la versione di F. Bellini-Alessandro Previdi, *L'assasinio di Enrico Mattei*, Milano, 1970, pp. 39-50.

100. Il contratto tra Anic e Standard, stipulato nel 1949 per entrare in vigore il 1 maggio 1950, prevedeva la ristrutturazione, l'ampliamento e il comune esercizio delle due raffinerie di Livorno e Bari. In seguito la capacità complessiva di lavorazione del greggio venne aumentata dalle 1.320.000 t/a del 1950 alle 4.496.000 t/a del 1960. Cfr. *Stanic Industria petrolifera 1950-1960*, "Stanic Rivista del personale", numero speciale, s.d., pp. varie.
101. Cfr. ACS-IRI numerazione rossa b. 101, f. A/4 ("Riunione Saigs" - Roma 15 giu. 1948).
102. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 104, f. "Ripresa produzione" (lettera Grottanelli a Marchesano 14.12.48).
103. F. Grottanelli, *Orientamenti per la Saigs*, dattiloscritto Milano 24.5.1948, in: ACS-IRI numerazione rossa, b. 104, f. "Ripresa della produzione".
104. Tutte le citazioni: ivi.
105. Cfr. ivi, b. 101, f. A4 ("Riunione Saigs 15.6.1948".
106. Ivi, b. 101, f. A4 ("Riunione 13.5.49").
107. La Rhodia-Aceta era l'unica attività a cui partecipava la Montecatini nel campo dei tessili artificiali; aveva una forte partecipazione di capitale franco-svizzero, ritenuto ostile dalla Celanese. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 102, f. "Progetti sistemazione finanziaria".
108. Ivi, b. 102, f. "Sistemazione finanziaria" (nota Grottanelli del 15.2.49).
109. Cfr. ivi, b. 101, f. A4 ("Riunione 13.5.49").
110. Cfr. ivi, b. 102, f. "Progetti di sistemazione finanziaria".
111. Cfr. ACS-IRI numerazione rossa, b. 100, f. B3 (Bilanci 1940-48), e b. 102, f. "Prestito Erp 1948-49". Nel 1948, Cesare Merzagora — come direttore generale della Pirelli nel consiglio della Saigs sin dal 1939, membro del Clnai (nel quale presiedeva alla Commissione economica), nonché Commissario straordinario Cln della Pirelli tra il giugno 1945 e il maggio 1945 (il tempo utile per la completa riabilitazione di Alberto Pirelli) — scriveva: «Il dirigismo porta al totalitarismo; esso è [...] la strada verso la schiavitù». E ancora: «Dirigismo, poi, fatto da chi? Naturalmente, dallo stato onnisciente, che dovrebbe stabilire quante materie prime e quanti prodotti finiti dovrebbe avere in magazzino ogni settore industriale». (C. Merzagora, *Le olimpiadi delle barbe finte*, Milano, 1951, pp. 47, 50). Pochi anni prima, in un patto sindacale tra l'Iri e quella Pirelli di cui Merzagora era uno dei massimi dirigenti, si fece cenno ad un'imminente convenzione «fra il Ministero delle finanze e la Saigs nella quale verrà stabilito il principio che il mercato della gomma naturale e sintetica verrà regolato, anche nel dopoguerra». Nelle intenzioni, ogni importatore di gomma sintetica estera avrebbe dovuto acquistare una proporzionale quota di gomma sintetica nazionale. Cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 100, f. A1 ("Patto sindacale Iri-Pirelli", s.d., attorno al

1942).

112. Cfr. ACS-Iri, numerazione rossa, b. 102, f. "Prestito Erp 1948-49" ("Nota riservata per S.E. il Presidente del Consiglio dei Ministri" 23.8.49).
113. Cfr. ivi, nota Montecatini a E.Marchesano 20.10.1949.
114. Cfr. Ivi, "Nota riservata", cit.
115. Cfr. ivi, b. 104, f. "Ripresa produzione" (lettera Pirelli a Marchesano 9.2.49).
116. Cfr. ivi, b. 101, f. A3 ("Deliberazioni organi Iri").
117. Ivi, b. 103, f. "Cessione pacchetto azionario" (lettera Grottanelli a Marchesano 5.8.49).
118. La Montecatini lo riferì all'Iri con una lettera del 3.6.1952, chiedendo al governo italiano di prenderselo a modello. In: ACS-IRI, numerazione rossa, b. 61, f. II.
119. Nel marzo 1952, ad esempio, il kg di gomma sintetica costava in Italia mediamente 375 lire, e il kg di gomma naturale 381 lire. In genere il prezzo della gomma naturale era sottoposto ad oscillazioni fortissime, mentre gli Usa poterono soddisfare senza problemi il fabbisogno di gomma sintetica di una Europa occidentale che non sembrava assolutamente in grado di concorrere con i prezzi americani, costretta com'era di importare il petrolio. Cfr. *Rapporto a S.E. il ministro dell'Industria sulla eventuale produzione di gomme sintetiche in Italia*, dattiloscritto, in: ACS-IRI, numerazione rossa, b. 61, f. "Studi per la produzione della gomma sintetica".
120. A favore di questa versione si potrebbe citare il comportamento degli altri governi europei occidentali, altrettanto restii di fronte alle prospettive poco chiare del settore. Il maggior rischio derivava dalla concorrenza americana, inegualiabile non per capacità tecnologiche bensì per l'illimitata disponibilità di petrolio. In più, alla fine del 1953 il boom coreano aveva già portato ad una prima sovrapproduzione, con giacenze immagazzinate di gomma sintetica di non poco conto (180.000 t. a livello mondiale). Per la situazione mondiale cfr. il "Mondo economico", 21 nov. 1953.
121. Ancora nel marzo 1953 un inviperito Grottanelli aveva commentato il comportamento del governo con le seguenti parole: «Speriamo nella resurrezione [della gomma sintetica — nda], giacchè la Pasqua è vicina: e questa dovrebbe essere almeno una data non completamente ignorata dalla DC» (ACS-IRI, numerazione rossa, b. 61, f. "Studi per la produzione della gomma sintetica", lettera del 26.3.1953 a Bonini). Se è vero che la decisione di erigere a Ravenna uno stabilimento Anic di gomma sintetica risale allo stesso anno (lo leggiamo in *Industria chimica e lotte operaie. L'Anic di Ravenna*, a cura della Federchimici provinciale di Ravenna, Roma, 1978, a p. 15), non si possono escludere trame politiche, tessute da forze vicine ad Enrico Mattei per sgomberare il campo dalla Pirelli, oppure, con il consenso di quest'ultima, dalla Montecatini.
122. Si tenga conto che nel periodo 1945-1953 la gomma sintetica deteneva una quota oscillante tra un terzo e la metà di produzione e consumo mondiali di gomma; cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 101, f. GV1 "Bilans hebdomadaires 22 gennaio 1947", e "Mondo economico" 21 nov. 1953.

123. Gli industriali europei della gomma chiesero garanzie politiche per la ripresa della produzione di gomma sintetica. Disse, ad esempio, il presidente della Dunlop Rubber Comp., Baillieu, che «l'assenza di una industria inglese della gomma sintetica rappresenta una debolezza, perchè la struttura economica dell'Occidente Europeo è virtualmente dipendente dai rifornimenti di gomma dall'Estremo Oriente. Se quest'ultima zona cadesse in mani nemiche, la difesa del continente europeo sarebbe gravemente compromessa» ("Mondo economico" 21 nov. 1953). Fu nello stesso clima che Alberto Pirelli e Piero Giustiniani (ora consigliere delegato della Montecatini) avevano condotto intense trattative triangolate con i rappresentanti dell'industria francese della gomma Perrin e Scheer, e con i produttori tedeschi Basf e Chemische Werke Hüls (cfr. ACS-IRI, numerazione rossa, b. 61, f. "Studi per la produzione della gomma sintetica", lettere Montecatini all'Iri del 30 mar., 17 apr. e 26 apr. 1953). Fatto salvo il contemporaneo coinvolgimento della Standard Oil di New Jersey (ma non troppo, dal momento che la società americana, molto interessata nei procedimenti di idrogenazione del petrolio e nei processi di sintesi tedeschi, aveva mantenuto, attraverso la Jasco Inc. di New York, relazioni con la IG Farben mai interrotte nemmeno durante la guerra; mentre la IG, sullo sfondo di esperienze passate, aveva interesse a procurarsi all'estero un sicuro deposito di brevetti nel caso di spiacevoli risvolti bellici), questa collaborazione ricalcava in qualche modo l'"Associazione per la cooperazione nel campo della gomma" che nel giugno 1943 aveva avuto i natali a Heidelberg sotto l'auspicio dei governi tedesco, italiano e quello "Quisling" francese, con la partecipazione dei maggiori gruppi tedeschi, francesi ed italiani della gomma (IG Farben, Continental, Dunlop, Michelin, Pirelli, Saigs, ecc.). Lo scopo era consistito nella formazione di un pool di ricerche e di interessenze comuni, nell'ambito della gomma sintetica e naturale, per contrastare, nel dopoguerra, la concorrenza extraeuropea (cfr. ivi, b. 103, f. 131012/B; per la Standard Oil cfr. ivi, b. 101, f. GV1 "Bilans hebdomadaires 22 gennaio 1947", e Office of Military Government for Germany, United States, *Ermittlungen gegen die IG Farben*, a cura di Hans Magnus Enzensberger, Nördlingen, 1986, p. 292).
124. Ivi, b. 61, f. II ("Relazione Grottanelli 19.12.52").
125. Da un dirigente dell'Iri legato all'Italgas, qual'era Bonini, Grottanelli si poteva certo aspettare comprensione per le sue accuse contro l'atteggiamento "pigliatutto" della costituenda Eni nel campo del metano.
126. In: ACS-IRI, numerazione rossa, b. 61, f. "Studi per la produzione della gomma sintetica" (lettera Grottanelli a Bonino del 25.5.53).
127. Secondo F. Bellini-A. Previdi, *L'assassinio*, cit., pp. 135-138, un procedimento per la gomma sintetica in base al metano era stato sviluppato dall'ingegner Angelo Fornara, per conto di una Edison ansiosa di trasferire i capitali nella chimica per l'incombere della "nazionalizzazione elettrica". Fornara, mandato da Mattei per contrattare le forniture di metano Snam all'Edison, viene invece "comprato" e "internalizzato", passando alle dipendenze dell'Eni.
128. La fabbrica — che naturalmente non "campava" soltanto di metano ed

aria ma anche di altre materie prime — venne gradualmente avviata negli anni 1957-59; nel decennio successivo le sue maestranze oscillavano attorno alle 3.000 unità. Cfr. *Industria chimica e lotte operaie*, cit., pp. 15-27, 149; e Giancarlo Natale, *L'industria chimica in Italia*, Napoli, 1972, p. 35.

129. Nel 1963 Natta ottiene, insieme con il chimico tedesco Karl Ziegler, il sommo riconoscimento scientifico per i suoi studi nel campo degli altipolimeri stereospecifici. I primi rilevanti risultati in questo nuovo campo della chimica organica si ebbero sin dal 1955. Quello della scuola di Natta fu un contributo essenziale allo studio della configurazione sterica dei polimeri, di valore insieme teorico e pratico, in quanto attraverso la scelta dei catalizzatori adatti allo scopo prefisso si riuscì ad incidere precisamente sulla configurazione sterica e quindi sulle proprietà chimiche e meccaniche delle materie plastiche. Fu quindi un passo importante per l'industria petrolchimica mondiale. Per la Montecatini la collaborazione della scuola nattiana fu molto preziosa. Per il significato tecnico della polimerizzazione stereospecifica mi sono avvalso di: Hans Rudolf Christen, *Einführung in die Chemie*, Frankfurt, 1971, pp. 438-440.

130. Si tenga comunque presente un particolare aspetto economico: circa il 90 per cento degli oli minerali continua a costituire una fonte di energia, il 7 per cento viene usato come lubrificanti e paraffini, e il solo 3 per cento costituisce materia prima chimica (cfr. H.R. Christen, *Einfürung*, cit., p. 291). Dal punto di vista degli oli minerali, dunque, la lavorazione chimica appare un aspetto quantitativamente secondario. Dal punto di vista dell'industria chimica, invece, la bivalenza degli idrocarburi come fonte di energia e come sostanza base costituisce un salto di qualità, notevole sotto vari punti di vista, non ultimo quello della dislocazione degli impianti produttivi.

131. *Importazione italiana di oli minerali e produzione dei principali derivati 1941-70* (medie annue in milioni tonnelate; il dato delle importazioni si riferisce solo al quinquennio 1946-50).

	1941-50	*1951-60*	*1961-70*
importaz. oli minerali	1,8	7,3	11,6
produzione petrolio	0,1	0,9	2,9
produzione benzina	0,3	2,9	9,9

Fonte: Istat, *Sommario di statistiche storiche 1926-1985*, Roma, 1986, tavv. 10.10. e 13.9.

132. I monomeri più interessanti per questo tipo di industria furono l'acetilene (C_2H_2), l'etilene (C_2H_4), il benzene (C_6H_6), il propilene (C_3H_6) e il butadiene (CH_2=CH-CH=CH_2), ecc. Il processo di polimerizzazione artificiale (polimeri naturali sono, ad esempio, gli amidi e la cellulosa) viene eseguito, con l'aiuto di catalizzatori, sostanzialmente in due modi: l'addizione di monomeri non saturi (acetilene, etilene, propilene, ecc.), e la condensazione tra le molecole monomeriche dei composti aromatici (benzolo ed omologhi).

133. *Produzione 1959 di materie plastiche nei maggiori paesi produttori dell'Occidente*

Stati Uniti d'America	2.650.000t.
Germania occidentale	845.000t.
Gran Bretagna	500.000t.
Francia	256.000t.
Italia	220.000t.

Fonte: G. Natta, *Trends in the Organic Chemical Industry*, "Eni Pubblicazioni della Scuola Enrico Mattei di studi superiori sugli idrocarburi", n. 20, Milano, 1963, pp. 60-62.

134. Cfr. V. Zamagni, *L'industria chimica in Italia dalle origini agli anni '50*, in: F. Amatori-B. Bezza (a cura di), *Capitoli di storia di una grande impresa*, Bologna, 1990.
135. Dal 1950 al 1970, i principali paesi capitalistici (Europa occidentale, Nordamerica e Giappone) moltiplicarono la produzione di etilene, propilene, benzene, butadiene ecc. dal petrolio per il fattore 19,6. Cfr. Willem Molle, Egbert Wever, *Oil Refineries and Petrochemical Industries in Western Europe. Buoyant Past, Uncertain Future*, Hampshire-Vermont, 1984, p. 66.
136. G. Natta, *Sul processo "Distex" per il frazionamento di miscele di idrocarburi*, in "La chimica e l'industria", XIII (1947), n. 1, p. 10.
137. Nella misura in cui il processo di trasformazione chimica si allontana dalla primaria manipolazione dell'input, spariscono le caratteristiche specifiche della materia prima. Nonostante nell'economia delle varie filiere rimanessero notevoli differenze (sarebbe ad esempio durata ancora a lungo l'inconvenienza di una derivazione degli idrocarburi aromatici dal petrolio), la distinzione tra *carbo*chimica e *petrol*chimica è tecnicamente fuorviante se riferita alla chimica primaria e secondaria. Tra l'altro non spiega come la chimica organica europea potesse sostanzialmente difendere la sua posizione tecnologica nel campo delle materie plastiche, nonstante divenisse "petrolchimica" molto più tardi degli Usa.
138. F. Cazzola, *Per una ricerca*, cit., p. 32.
139. "La chimica e l'industria", XVII (1951), n. 3, p. 178.
140. Ivi, XVI (1950), n. 5, p. 253.
141. Cgil-CcdL Ferrara, *op. cit.*, p. 26.
142. Oltre al sopra citato contributo di G. Pedrocco, cfr. G. Zucconi, *La città aziendale: Metanopoli nella strategia del gruppo Eni*, "Storia urbana», X (1985), n. 34, p. 222.
143. Ha scritto Castronovo sui primi anni dell'Eni che «bisognava dare il gas a grossi consumatori di combustibile perchè era, allora, il genere d'impiego di più facile applicazione e di massimo reddito»; V. Castronovo, *Grandi e piccoli borghesi. La via italiana al capitalismo*, Bari, 1988, p. 246.
144. La produzione Solvay di policloroetilene (Pvc), un polimero del cloroetilene (CH_2=CHCl), rappresenta un esempio di "internalizzazione" e di rove-

sciamento del rapporto cliente-fornitore con la Montecatini, tipico per l'instabilità, nell'industria chimica, dei rapporti tra filiere primarie e secondarie, tra prodotti principali e collaterali. Mentre prima il "tronco" era rappresentato dalla filiera alcool-gomma e il "ramo" dal cloro, ora le cose cambiarono: non per "necessità tecniche" bensì per l'evidente mutamento del sistema dei costi e delle convenienze economiche.

145. Questo reparto venne chiuso nel 1983; cfr. A. Giubelli, *La società*, cit., p. 50.
146. Cfr. Cgil, *La struttura dei monopoli industriali in Italia*, Roma, 1949, p. 188.
147. Cfr. G. Falzone, *Le zone industriali*, Palermo, 1962, p. 117; e A. Predieri, *Urbanistica, tutela del paesaggio, espropriazione*, Milano, 1969, p. 414.
148. Oltre al famoso "Moplen" sulla linea del propilene si svilupparono la fibra "Terital", l'elastico "Dutral", ed altri prodotti, mentre da quella dell'etilene si ramificarono, tra l'altro, il polietilene "Fertene", una filiera etilbenzolo-stirene-polistirene ("Edistir"), nonché quelle dell'ossido di etilene e dei glicoli. Cfr. Montedison, *Stabilimento petrolchimico di Ferrara*, a cura dell'Ufficio pubbliche relazioni, dic. 1973.
149. Ne testimonia, tra l'altro, l'installazione a Ferrara di un appostito Istituto Ricerche, nel solo 1973 integrato nelle strutture direzionali dello stabilimento locale; cfr. ivi.
150. Il polipropilene ha proprietà simili al polietilene. Le sue plastiche sono dure e resistenti all'aggressione chimica, e perciò adatte alla produzione di contenitori d'uso comune e di laboratorio. Rispetto al polietilene resistono meglio al calore. Cfr. ivi, e G. Natta, *Trends in the Organic Chemical Industry*, cit., p. 53.
151. Cesco Chinello, *Eine Annäherung an das Venedig von heute*, in: R. Petri (a cura di), *Venedig. Ein politisches Reisebuch*, Hamburg, 1986, p. 149.
152. R. Molari, *Sorgenti di gas*, cit., p. 147.
153. Contro il 43 per cento delle sole isole Sicilia e Sardegna; cfr. W. Molle-E. Wever, *Oil Refineries and Petrochemical Industries in Western Europe. Buoyant Past, Uncertain Future*, Hampshire-Vermont, 1984, pp. 165, 166.
154. Cfr. ivi, pp. varie.

RAVENNA: INDUSTRIA DI STATO E ASSETTO DEL TERRITORIO

Rosa Banzi e Massimo Valenti

«Signori azionisti, prima di dare inizio ai nostri lavori vi invitiamo a unirvi a noi nel rivolgere un deferente pensiero alla memoria di Enrico Mattei, che fu animatore e geniale realizzatore dell'industrializzazione di Ravenna...» (1). Con queste parole si apre la relazione illustrativa del bilancio annuale della Sapir (Società per Azioni per il porto industriale di Ravenna) il 30 aprile del 1963. Sono passati ormai cinque anni dalla nascita della società azionaria, pochi mesi dalla scomparsa del dirigente di stato che in tale ente aveva ricoperto la carica di Presidente. Non vi è dubbio che la definizione ad un tempo sintetica e perentoria della relazione coglie un dato di verità.

A Enrico Mattei, fautore della localizzazione del grande petrolchimico Anic, va attribuita una parte consistente nella paternità del decollo industriale ravennate.

Non si tratta di una paternità univoca. Essa deve quanto meno essere distribuita fra altri protagonisti, ma certo a Mattei spetta un posto centrale e un ruolo determinante nello sviluppo economico locale. La costruzione dello stabilimento Anic, iniziata alla metà degli anni cinquanta e la successiva attivazione degli impianti nel 1958, segnano il decollo di uno sviluppo industriale che in poco tempo permette a Ravenna di bruciare le tappe di una grande trasformazione capace di cambiare l'intera morfologia del territorio ravennate.

Il cambiamento è tanto più sorprendente se si mettono in relazione le diverse condizioni di partenza dell'economia ravennate con quelle della restante parte del territorio regionale. In particolare con l'asse Parma, Reggio, Modena, Bologna lungo il quale si dislocherà quel particolare modello di sviluppo al quale successivamente sono stati attribuiti le più diverse e fantasiose denominazioni.

In questa parte della regione, come è noto, l'effetto combinato della smobilitazione delle grandi e medie aziende impegnate nella produzione bellica e la depressione economica provocata dalla stretta creditizia einaudiana, provocano l'immissione di mano d'opera sul mercato dotata, in molti casi, di un buon livello di specializzazione.

Queste doti professionali stanno alla base della nascita di un nuovo ceto di imprenditori i quali curveranno l'esperienza maturata in fabbrica verso la produzione autonoma, dimostrando una buona propensione imprenditiva.

La disintegrazione di un tessuto industriale precedente sta perciò alla base, almeno in parte, della crescita di un nuovo e diffuso ceto di imprenditori. Una situazione che ha radici robuste e preesistenti. Si tratta di una nuova geografia industriale che non nasce dal nulla, ma da una situazione già dissodata (2).

Nel ravennate non c'è nulla di paragonabile a quanto avviene nell'Emilia del nord-ovest. Qui l'attività agricola è il baricentro dell'intera economia, convivendo con un tessuto industriale non particolarmente degno di nota.

L'agricoltura determina i ritmi e i tempi di tutti i settori economici. La frantumata rete commerciale e soprattutto l'esiguo tessuto industriale, salvo rare eccezioni, sono composti da unità che vivono in simbiosi con il settore primario. È il caso degli zuccherifici o dell'artigianato meccanico alimentato dalla riparazione del macchinario agricolo. Inoltre il tipo di agricoltura dominante non consente di fornire stimoli necessari per l'innesto di attività artigiane o industriali.

Alcune ricerche condotte in Emilia o in altre aree della cosiddetta "terza Italia" hanno messo in evidenza una relazione fra le attitudini imprenditive maturate nelle famiglie dei produttori agricoli intermedi delle campagne (mezzadri o coltivatori diretti) e lo sviluppo di nuovi percorsi imprenditoriali di tipo industriale. La traslazione di tali attitudini, soprattutto da parte delle componenti giovani dei nuclei familiari agricoli, in altri settori di attività costituiscono il presupposto per la formazione di un nuovo ceto di imprenditori (3).

Questo potenziale stimolo proveniente dal mondo agricolo a Ravenna manca poiché il paesaggio agrario è dominato, ancora nel secondo dopoguerra, dalle cosiddette "larghe", le terre bonificate in un

passato più o meno recente di proprietà dei grandi agrari o delle aziende cooperative, sulle quali lavorano i salariati stagionali.

Grande proprietà, colture estensive prevalentemente non specializzate, esercito di braccianti in soprannumero formano il quadro di una agricoltura molto irrigidita. Altre forme di conduzione come la mezzadria o la conduzione diretta sono, ancora, alla fine degli anni settanta, ai margini dell'economia agraria (4).

Il dopoguerra ripropone a Ravenna i nodi storici, le antiche strozzature dell'economia locale: sul piano sociale la cronica presenza di un soprannumero di braccianti agricoli, sul piano geografico-economico l'isolamento della città dalle fondamentali vie di traffico e di commercio nazionale.

Ad aggravare la situazione si aggiunge il terribile prezzo pagato dalla città al conflitto bellico. Ravenna subisce negli ultimi due anni di guerra cinquantatrè incursioni aeree che lasciano ferite profonde difficili da rimarginare.

Oltre gli ovvi danni civili sono colpite moltissime attività produttive tanto da ridurre al mimimo la produzione industriale. Altrettanto grave è il danno alle infrastrutture e particolarmente alle vie di comunicazione, situazione che accentua la cronaca eccentricità rispetto alle vie di traffico. Anche il porto che, aveva raggiunto nell'anteguerra una crescita più che discreta della sua attività, è sconvolto dal passaggio del conflitto.

Per lunghissimi tratti le banchine sono state distrutte, compromessa è la navigabilità del porto-canale per i detriti che si sono accumulati sui fondali, è saltato il collegamento ferroviario con lo scalo marittimo.

La ricostruzione avviata immediatamente deve fare i conti con una delle zone maggiormente disastrate della regione e trova non poche ostacoli sul suo cammino (5).

La città che alla fine degli anni quaranta si interroga sul suo futuro ha davanti a sè prospettive molto incerte.

Il settore primario è quello a cui fondamentalmente si fa riferimento e attorno a quello si muovono le proposte di politica economica. Qui si concentra la maggior parte della manodopera attiva, qui hanno la loro radice le più rappresentative organizzazioni politiche e sociali ravennati, qui si colloca la fonte maggiore del conflitto sociale. Una

tensione permanente alla base della quale sta la presenza incombente e precisamente descritta dalla inchiesta sulla disoccupazione del 1952, di una massa bracciantile oscillante in provincia tra le trenta e le quarantamila unità, la maggior parte delle quali concentrata nel ravennate. La categoria assorbe da sola la quasi totalità della disoccupazione complessiva e quella agricola in particolare poiché nelle fasi di crisi più acute mezzadri, e salariati fissi vanno ad ingrossarne la fila (6).

L'attenzione del sistema politico locale si concentra sulla soluzione del problema bracciantile anche se spesso opposti sono i motivi che sono alla base di un tale interesse.

Se comune a tutti è la convinzione che un forte processo di industrializzazione avrebbe ridotto in maniera decisiva la sovrappopolazione agricola, troppo labili ed incerti sono i segnali che rendono credibile una rapida crescita industriale per mano di forze autoctone.

Ritorna prepotentemente la richiesta di nuove bonificazioni. Se ne fanno interpreti sia gli agrari che, dopo la parentesi epurativa, si sono ricollocati al vertice dei Consorzi di bonifica, sia le organizzazioni del proletariato agricolo. Per queste ultime le proposte di riforma agraria avanzate dalle sinistre in quegli anni vengono a coincidere con le riprese degli interventi di bonifica (7).

Le forze cattoliche nel ravennate, in posizione minoritaria, appoggiano il progetto di riforma-stralcio del ministro Medici, una proposta che tenta ad intervenire solo nelle zone di maggior tensione sociale. Il provvedimento nelle intenzioni dei suoi promotori mira a spezzare il "blocco rosso" cementatosi nelle campagne ad opera delle organizzazioni sindacali e cooperative guidate da comunisti e socialisti, trasformando i braccianti in proprietari agricoli. Si suppone, un po' meccanicamente, che un tale cambiamento di status sociale corrisponda ad una modifica di mentalità e di comportamento politico (8).

Il balzo economico

Alla fine degli anni quaranta, la staticità dominante del quadro economico-sociale non lascia presagire il radicale cambiamento che si

verificherà nel decennio successivo. All'interno di un periodo storico nel quale il nostro paese sarà protagonista di un vertiginoso sviluppo ribattezzato dalla fantasia popolare "boom economico", anche Ravenna beneficierà del grande effetto di trascinamento provocato da un tale repentino sviluppo passando da cenerentola dell'economia regionale a territorio di primati economici e superando nella scala gerarchica aree territoriali che l'avevano sempre preceduta.

Bastano pochi dati per dare il senso della rapidità e della dimensione di una così sorprendente crescita. L'aspetto che più salta agli occhi, mettendo a confronto i dati forniti dai censimenti Istat del 1951 e del 1961, è il forte incremento demografico verificatosi nel decennio. Si tratta della componente più vistosa della trasformazione che pervade tutta la società locale.

La popolazione residente cresce in provincia dell'11,8 per cento, con una percentuale molto superiore al 3,45 per cento della media regionale. Nel quadro provinciale il primato spetta al comune capoluogo che da solo rappresenta il 68 per cento dell'incremento complessivo. L'aumento della popolazione di quattromila unità nel comune di Ravenna è il prodotto di forte processo migratorio iniziato nella seconda metà degli anni cinquanta e protrattosi fino alla metà dei sessanta.

Questi processi decretano l'inversione di tendenza rispetto ad una costante dello sviluppo economico-sociale del territorio ravennate caratteristica di tutta la prima parte del secolo. Ravenna da territorio afflitto da una disoccupazione cronica si trasforma in polo di attrazione di manodopera esterna sfiorando la piena occupazione.

Sullo sfondo di questi cambiamenti c'è un decollo industriale di impressionante celerità che, in poco tempo, cambia il volto di Ravenna e la sua geografia sociale e produttiva. Pur rimanendo consistente la presenza dell'occupazione agricola (il settore primario fra il 1951 e il 1961 perde circa 3500 unità nel comune di Ravenna e poco meno di 12000 mila nell'intera provincia) è nelle attività extra-agricole che avvengono quei cambiamenti capaci di imprimere una fisionomia nuova alla città e al suo territorio.

Il confronto fra la provincia, il comune di Ravenna, la realtà limitrofe e l'intero quadro regionale mette in risalto la dimensione dei cambiamenti nel quadro occupazionale ravennate.

Tab. 1 – Variazione nell'occupazione extra-agricola

	1951	*1961*	*%*
Emilia	453.450	717.465	+ 58,2
Bologna	129.036	204.746	+ 58,7
Ferrara	45.971	69.019	+ 50,1
Forlì	50.448	86.172	+ 70,8
Ravenna	32.244	61.660	+ 91,2
Comune di Ravenna	11.706	25.164	+115,0

Il primato ravennate permane anche scomponendo il dato occupazionale nelle diverse articolazioni raggruppate sotto la dizione di "occupazioni extra-agricole". La maggiore intensità della domanda di lavoro esterna al settore primario si coagula nel reparto industriale all'interno del quale sono presenti le forze motrici dello sviluppo economico. Nel comune di Ravenna l'incremento occupazionale nelle industrie estrattive, in quelle manufatturiere e in quello delle costruzioni è di gran lunga superiore a quello regionale.

La trasformazione del quadro occupazionale trova puntuale riscontro nella formazione del reddito netto prodotto in provincia.

Nel decennio l'agricoltura, pur aumentando non poco in cifre assolute il reddito prodotto, diminuisce la sua partecipazione a quello complessivo passando dal 48,7 per cento al 26,7 per cento. Al contrario la partecipazione al reddito delle attività extra-agricole passa dal 51,3 per cento al 73 per cento (9).

Tab. 2 – Variazioni percentuali dell'occupazione fra il 1951 e il 1961

	Industrie estrattiva	*Industrie manifatturiera*	*Costruzioni e impianti*	*Energia acqua e gas*	*Commercio*	*Trasporti e comunicazioni*	*Credito e assicurazioni*
Emilia	– 11,5	+ 70,3	+ 83,8	+ 24,6	+ 48,2	+ 21,8	+ 36,1
Bologna	+ 41,3	+ 65,7	+ 75,5	+ 27,5	+ 58,2	+ 26,6	+ 51,1
Ferrara	– 12,1	+ 61,4	+ 72,6	+ 50,8	+ 37,8	+ 11,3	+ 20,4
Forlì	– 0,5	+ 79,3	+131,0	+ 26,6	+ 71,6	+ 6,8	+ 42,6
Ravenna	+ 26,6	+116,3	+ 89,9	+ 53,6	+ 87,6	+ 23,6	+ 41,5
Comune di Ravenna	+459,4	+144,6	+127,7	+ 67,6	+100,5	+ 22,6	+ 58,4

Il dibattito sulla zona industriale di Ravenna

I prodromi della grande trasformazione dell'economia ravennate si possono ravvisare nel dibattito iniziato, un po' in sordina, verso la fine degli anni quaranta. La discussione ruota attorno alla creazione di una zona industriale ravennate da collocare sulla riva sinistra del canale Candiano per consentire il pieno sfruttamento delle potenzialità dello scalo a favore di possibili insediamenti industriali.

Promotrice del dibattito e delle iniziative conseguenti è la Camera di commercio. Si tratta, in questa prima fase, di una discussione di profilo fondamentalmente tecnico alimentata soprattutto da tecnici (10). A spalleggiare l'azione dell'ente camerale provvede adeguatamente il Genio civile il quale, su sollecitazione di quest'ultimo, elabora nel 1950 una primo piano regolatore del porto (11). Ancora una volta, come in altri momenti della sua storia, sono gli apparati tecnici o tecnocratici che con più lucidità cercano di individuare le soluzioni per il futuro di Ravenna.

Sono spunti che tuttavia rimangano ai margini di una dibattito che invece pone il suo baricentro sulla questione agraria e sul suo corollario "naturale": la disoccupazione bracciantile.

A questa marginalità contribuisce certamente la permanente indeterminatezza con cui vengono poste le premesse del decollo industriale ravennate.

Ci si richiama apertamente alla proposta di una zona industriale, avanzata verso la fine degli anni trenta, dalla stessa Camera di commercio, allora Consiglio delle corporazioni (12).

Una proposta priva di originalità, mutuata da una analoga realizzata nella vicina Ferrara negli stessi anni. A corredo dell'iniziativa si propone il completamento del canale navigabile Porto Corsini-Porto Garibaldi, asse portante della soluzione ferrarese che immaginava la nascita di una grande area industriale-portuale il cui terminale marittimo sarebbe diventato Porto Garibaldi. Si prevede inoltre, il collegamento, fra Ravenna e Venezia attraverso la Strada Romea.

Sempre alla stregua dell'esperienza ferrarese, nel 1948 viene avanzata la proposta di un Consorzio di enti pubblici che avrebbero dovuto ridare funzionalità al porto e predisporre le infrastrutture di base del-

l'area industriale. Le espropriazioni dei terreni della stessa area da rivendere ai privati sarebbe poi spettata ad altri Enti gestori da individuare. Tutto ciò doveva avvenire in un quadro di agevolazioni fiscali, garantite dallo stato, volte ad incoraggiare l'insediamento delle imprese (13).

La formazione della zona industriale ravennate rimane un esercizio fondamentalmente letterario fino ai primi anni cinquanta quando la discussione subisce una notevole accelerazione e comincia a produrre effetti operativi.

L'insediamento della Sarom e la scoperta del metano stanno alla base di queste novità (14). Cominciano a delinearsi due opposti schieramenti fra le forze politico-sociali ravennati. Il primo ha come capofila la Camera di commercio, la cui presidenza è stata assunta dal 1951 da Luciano Cavalcoli, esponente di punta della Democrazia Cristiana locale (15). La Camera di commercio essendo a conoscenza delle intenzioni dell'Eni di insediare una stabilimento chimico nell'area portuale, si impegna in modo deciso nel sollecitare gli Enti locali ravennati a destinare i terreni confinanti con l'area portuale alla futura zona industriale in attesa di una legge istitutiva nazionale. L'Ente si fa promotore di una proposta di "area industriale a nuclei". Gli insediamenti industriali si dovevano principalmente sviluppare a ridosso della darsena di Porto Corsini, per favorire l'accesso di navi di grosso carico. Un secondo nucleo doveva invece nascere lungo il canale Candiano in vicinanza della Sarom lasciando alla darsena di città la funzione di porto commerciale.

Si propone inoltre la realizzazione di un piano di sviluppo concreto per la zona balneare e la redifinizione del tracciato della strada di collegamento tra Porto Corsini e Casal Borsetti. Il tutto per evitare eventuali ostacoli allo sviluppo della nascente area industriale (16).

A questa decisa marcia impressa dalla Camera di commercio si contrappone il comune di Ravenna con il sindaco C. Cicognani in testa, che ricopre la carica di presidente dell'Associazione degli Industriali. Quest'ultimo e l'Ente locale ravennate, presidio del Partito Repubblicano e punto di raccordo tra questo e la società civile, rappresentano quel blocco di forze che si opporrà in maniera più o meno palese alle modalità con la quale viene sviluppandosi il decollo indu-

striale ravennate. Convive in questo atteggiamento una duplice motivazione. Da un lato questo blocco di forze non si sente parte in causa del processo di sviluppo comprendendo di non poter esercitare nessuna forma di governo e di controllo su di esso. Dall'altra si nutrono dubbi più che legittimi sulla reale efficacia di una operazione che si presenta fin da subito di stampo dirigistico-statalista. Inizia in questi anni una polarizzazione istituzionale attorno a Camera di commercio e municipio che si protrarrà per tutti gli anni cinquanta e i primi anni sessanta, avendo come oggetto il potere di comando sui meccanismi di sviluppo della società locale.

Il dualismo tra i due enti e le conseguenti divisioni all'interno della stessa maggioranza centrista che governa la città in questi anni, provocano rallentamenti e aprono contraddizioni nel processo di industrializzazione (17).

Il convegno promosso nel 1953 dalla Camera di commercio con lo scopo di unificare le energie per l'ottenimento di "una zona industriale ravennate", si conclude con la riconferma dell'inconciliabilità tra le posizioni dell'Ente camerale e degli enti locali della provincia (18). Da quel momento la Camera di commercio intraprende una azione solitaria, ma tenace, che la porta a presentare nel 1955 un nuovo piano regolatore per il porto.

La proposta viene bocciata dal Consiglio superiore dei lavori pubblici che la ritiene inadeguata a far svolgere al porto un ruolo industriale di punta a livello nazionale (19). Ma i tempi stanno maturando in fretta e gli avvenimenti spingono nella direzione prospettata dalla Camera di commercio.

Nello stesso periodo l'Ufficio Marittimo di Ravenna progetta l'escavazione di un bacino di evoluzione del Canale P. Corsini che doveva raddoppiare l'efficienza del porto (20).

Sempre in quegli stessi anni i terreni paludosi e a buon mercato situati al bordo del canale navigabile aumentano di valore grazie all'insediamento di alcune industrie private. Sono in costruzione una fabbrica di concimi della Federconsorzi, una industria di trafilati e la Sade, grande azienda elettrica da 280.000 Kw, che acquista venti ettari dall'amministrazione comunale realizzando un investimento di venticinque miliardi. Ciò indica chiaramente che una zona industriale sta sor-

gendo su terreni prevalentemente pubblici senza che l'ente locale proponga piani regolatori specifici per armonizzare la crescita della città e del porto e per tutelare la città dagli sconvolgimenti dell'ambiente provocati da questi nuovi insediamenti (21).

L'Eni sceglie Ravenna

La scoperta del metano nel sottosuolo ravennate imprime una prima grande svolta a tutto il panorama economico locale. Che ci fosse il metano nell'area ravennate era una cosa risaputa da tempo, anche se mancavano cognizioni esatte sull'estensione delle aree interessate (22).

È solo l'intervento dell'Agip che consente di misurare la vera consistenza delle ricchezze del sottosuolo ravennate, grazie alle massicce escavazioni iniziate nel maggio del 1952. L'Agip, nata nel 1926 per condurre ricerche sulla presenza di idrocarburi nel sottosuolo nazionale in funzione della politica autarchica di Mussolini, con l'avvento del regime democratico stava per essere smantellata. Ad Enrico Mattei, nominato commissario straordinario nel 1945 dal Cln Alta Italia, era stato affidato il ruolo di liquidatore.

È ormai abbondante la letteratura che ha illustrato, con dovizia di particolari, come Mattei, lungi da svolgere il compito assegnatogli, si fece paladino delle motivazioni che stavano alla base della nascita dell'Agip continuando le ricerche per cui l'ente era nato (23).

La scoperta dei grandi giacimenti in Valpadana e fra questi quello ravennate, come uno fra i più cospicui, dette ragione alla tenacia dell'imprenditore di stato.

A Ravenna nel 1953 vengono scavati cinque pozzi in strutture metanifere situate a oltre 1700 m. di profondità dal suolo. Dieci anni più tardi i pozzi saranno 18, dotati di una buona pressione e capaci di produrre gas della migliore qualità con una riserva valutata intorno ai 30 miliardi di metri cubi (24).

La presenza del metano in loco viene percepita dai ravennati come una possibilità in più per avvicinare l'agognato decollo industriale.

L'opportunità di avere materie prime a basso costo consentono un

vantaggio diretto per i servizi cittadini. In molte occasioni di confronto e di dibattito promosso a Ravenna viene sottolineata l'importanza del metano come risorsa per diversificare e migliorare l'approvvigionamento domestico di riscaldamento e come possibilità per ridurre i costi industriali (25).

Del resto è questo l'aspetto che l'azienda di stato tende ad accreditare: ridurre il deficit energetico nazionale in funzione di un impulso all'industria, consentire un miglioramento ed una maggior diffusione del riscaldamento industriale e sopratutto domestico. Solo da ultimo viene segnalato l'utilizzo industriale del metano (26).

L'insediamento dello stabilimento Anic nei primi anni cinquanta dopo la scoperta del metano è ancora un'ipotesi di cui pochi sono a conoscenza. Anche fra quei pochi non c'è la cognizione esatta del significato profondo e complesso dell'insediamento del petrolchimico.

Il presidente della Camera di commercio Cavalcoli, che appartiene a quella cerchia ristretta, saluta il 1953 come un anno decisivo per Ravenna, sia per la scoperta del metano che per il progressivo profilarsi dell'insediamento Anic a partire da quella data (27).

Quello stesso anno non segna solamente una tappa importante nella storia della città romagnola, ma anche in quella di un intero settore industriale, del quale l'episodio Anic a Ravenna è parte costitutiva.

A partire dal 1953 si assiste ad una "spettacolare affermazione" (28) della petrolchimica nel nostro paese, che diviene la principale forza motrice dello sviluppo italiano. Sono anni nei quali alla grande innovazione tecnologica legata al ponte gettato fra chimica e petrolio corrispondono anche grandi innovazioni di prodotto. Si costruiscono le basi per la produzione di merci per il consumo di massa. La plastica comincia ad entrare in casa di tutti gli italiani. Non è esagerato affermare che in questo periodo finisce il dopoguerra e inizia il boom economico.

Questa svolta nello sviluppo industriale del paese è determinata dalla combinazione di un progresso della ricerca scientifica immediatamente spendibile nell'innovazione tecnologica e di nuove politiche economiche di cui si fanno protagoniste le aziende leader nel settore chimico e petrolifero (29).

Fino a quel momento era stata la Montecatini a ricoprire il ruolo

di azienda guida della petrolchimica italiana. La collaborazione con il professor Giulio Natta, autorità di valore mondiale nel campo della chimica, danno al grande gruppo privato il primato in questo settore. Tuttavia, l'incertezza dominante nell'immediato dopoguerra sulle prospettive della futura struttura industriale nazionale e in particolare su settori strategici come la chimica, ostacola e frena l'iniziativa dei grandi gruppi privati (30).

È l'azienda di stato ad imprimere un'accelerazione a tutto il comparto. Il segnale è dato dalla legge istitutiva dell'Eni del 1953. La legge ha una duplice valenza. Concede il monopolio dello sfruttamento e delle concessioni sul metano padano all'ente appena costituito e provvede a dotarlo di società operanti nell'ambito del diritto privato, per renderne più snella, efficiente e competitiva l'azione. L'Eni diventa socio di maggioranza di aziende di stato già operanti nel settore degli idrocarburi. Tra queste vi è l'Anic che si occuperà dell'utilizzo del metano e del petrolio a scopi industriali.

Nel disegno di Mattei non c'è solo la volontà di affermare il ruolo dello stato nel reperimento di materie prime. Forte del monopolio sul metano della Valle Padana, egli decide di orientare l'azienda di stato verso la trasformazione industriale del metano stesso (31).

Il conflitto con l'industria privata si sposta su questi nuovi territori fino a quel momento dominati da imprese come Montecatini ed Edison.

La concorrenza scatenata dall'azienda di stato promuove quel salto tecnologico che sarà punto di partenza di questa nuova fase. Nella prima metà degli anni cinquanta decollano molte iniziative industriali che cambiano il volto della chimica italiana.

L'Edison, che a partire dal 1950 decide di affiancare alle sue tradizionali attività elettrocommerciali un nuovo settore chimico quale fonte di reinvestimento dei propri utili, apre uno stabilimento a Porto Marghera per la produzione di fertilizzanti. Di lì a poco ne inaugurerà un altro a Mantova. Segue la costruzione dello stabilimento petrolchimico di Ferrara da parte della Montecatini, impianto capace di realizzare il 20 per cento della produzione nazionale di materie plastiche. Lo stabilimento alla fine degli anni cinquanta da lavoro al 13 per cento degli addetti alla industria manifatturiera dell'intera provincia

ferrarese. L'Eni risponde con l'insediamento Anic di Ravenna che già agli inizi degli anni sessanta produce un milione di t/anno di fertilizzanti azotati, 95000 t/anno di gomma sintetica e 20000 t/anno di cloruro di vinile (32).

L'individuazione di Ravenna quale più probabile localizzazione per la costruzione del grosso complesso Anic è favorita da una serie di condizioni geografico-territoriali che Mattei ed i suoi tecnici ritengono convenienti. In primo luogo la vicinanza alla materia prima: il metano, utile per fornire energia a basso costo allo stabilimento. In secondo luogo la presenza di una area per insediamenti economicamente e logisticamente interessante lungo il porto canale di Ravenna, costituita da terreni in gran parte vallivi ed in parte pinetati di proprietà del comune di Ravenna e dell'Ente Delta Padano.

Poi la presenza del porto, un canale rapido per la commercializzazione della produzione.

Infine l'esistenza, nel ravennate di un bacino di manodopera agricola disoccupata o prevalentemente sott'occupata capace di garantire forza di lavoro a buon mercato.

In una certa fase però, due fattori rischiarono di spostare in altri territori l'insediamento dello stabilimento chimico Anic. La mancata garanzia di un sistema di rifornimento idrico adeguato per uso industriale, cronica deficenza di una zona nella quale era difficile la stessa fornitura d'acqua per uso civile e la complessa trattativa col comune di Ravenna per la cessione dei terreni individuati come idonei (33). L'Eni sceglie un'area di 212 ettari collocata vicino al cimitero a sinistra del Candiano. In quel punto il canale si allargava creando un'ansa propizia alla movimentazione delle navi. Una superficie idonea anche per eventuali ampliamenti dello stabilimento verso il nord.

Le trattative col comune, che doveva accorpare alla vendita dei suoi terreni una superficie di 1715 ha ottenuti in permuta dall'Ente Delta Padano, è burrascosa. Essa si conclude nel 1955 con l'acquisto del terreno da parte dell'Eni per la cifra abbastanza irrisoria di 50 milioni, nonostante la valutazione dell'Ufficio patrimoniale del comune di circa 105 milioni.

L'Anic ottiene questo prezzo di favore a fronte dei costi che avrebbe dovuto sostenere per l'adduzione di acqua allo stabilimento e

per il rinforzo dei terreni acquistati sui quali costruire lo stabilimento. L'adduzione d'acqua viene garantita da una prima derivazione dal Reno e dal canale Destra Reno (con spese a carico dell'Anic) e da una seconda derivazione dal canale Emiliano Romagnolo (pagata per i due terzi dallo stato e per un terzo dall'Anic stessa). L'impianto viene costruito tra il 1954 ed il 1957 ed inaugurato nell'aprile del 1958 alla presenza dei ministri del Tesoro e delle Partecipazioni statali.

Nel 1963 lo stabilimento si presenta già come una vera e propria città chimica, dotata di 16 Km. di strade di una centrale termoelettrica che fornisce energia e vapore agli stabilimenti produttivi. La sua attività iniziata con la produzione di gomma sintetica e fertilizzanti azotati, va lentamente orientandosi verso prodotti per l'edilizia e per l'industria automobilistica (34).

Per quanto riguarda gli occupati, nel 1958 i dipendenti dell'Anic risultano 1.700, 2.500 nel 1959, 3.199 nel 1961 e 3.683 nel giugno 1963 in seguito all'introduzione di nuovi impianti tecnologicamente avanzati.

Se analizziamo l'indotto prodotto dal gigante della chimica nel tessuto economico produttivo ravennate, i risultati sono molto scarsi. Le nuove aziende nate in seguito all'insediamento dell'industria chimica, tra la fine dagli anni cinquanta e l'inizio degli anni sessanta, sono strettamente collegate all'Anic come la Società Chimica Ravenna per la produzione di cloruro di vinile e polivinile, la Phillips Carbon Black Italiana, che produce nerofumo per la realizzazione di pneumatici ed infine il cementificio Sac che nel 1962 è assorbito dall'Anic. Anche per quanto riguarda la produzione di fertilizzanti azotati dell'azienda i mercati di sbocco sono nazionali ed internazionali, mentre i bisogni dell'agricoltura provinciale vengono soddisfatti da altre due aziende presenti a Ravenna: la Concimi Montecatini con 90 addetti e la Concimi SpA Interconsorziale Romagnola che occupa circa 200 addetti con un mercato prevalentemente locale (35).

L'Anic a Ravenna, al di là dell'esiguità dell'indotto provocato dal petrolchimico, rimarrà sempre un corpo estraneo all'economia locale.

Essa viene vissuta dai diversi soggetti politici, sociali ed economici locali, e perfino da coloro che l'hanno evocata e voluta, come la via più semplice da perseguire, per consentire il decollo dell'economia

locale.

Le sinistre la intendono unicamente come possibilità di nuova occupazione ovvero come formazione di un grande nucleo operaio da reclutare.

Manca completamente una cultura produttiva in grado di cogliere le potenzialità intrinseche del nuovo insediamento industriale, le possibilità di sfruttamento del grande patrimonio tecnologico, presente in quella fase, per valorizzarlo a favore di tutta l'economia locale.

Non stupisce perciò che le attività nel campo della chimica e della plastica, sorte a Ravenna negli anni sessanta nascano al di fuori di qualsiasi collegamento con il gigante petrolchimico.

La legislazione per la zona industriale e il ruolo della Sapir

L'insediamento lungo il porto canale di Ravenna del petrolchimico Anic e di altre aziende industriali, stimolano le forze politiche e sociali ravennati a riprendere in considerazione l'opportunità dell'istituzione formale di un'area industriale.

Questa ipotesi che nel corso del 1955 aveva incontrato grossi ostacoli a livello statale, era stata in un qualche modo accantonata, soprattutto in seguito alla scelta operata dalla Camera di commercio di sostenere, in primo luogo, l'insediamento del petrolchimico Anic.

A riproporre la questione è il ministro Medici, il quale, in visita a Ravenna nel 1957, suggerisce alla Camera di commercio l'elaborazione di una legge per la costituzione della zona industriale di Ravenna (36) e l'affidamento del progetto di ampliamento del porto all'Ing. Greco, ex responsabile del Consiglio dei lavori pubblici.

La Camera di commercio affida al prof. Greco il progetto. Esso viene approvato in tempi brevissimi nell'aprile del 1957. Prevede un intervento dello stato soprattutto per le opere cosiddette "a mare", cioè per la costruzione di moli foranei che devono tutelare l'imboccatura del porto dall'insabbiamento causato dalle maree. Le opere interne al porto devono essere finanziate attraverso altri canali. Il progetto propone alcune novità tecniche capaci di caratterizzare in senso industriale l'identità del porto. Si prevede un consistente approfondimento dei

fondali per consentire l'attracco alle navi di grande tonnellaggio, la costruzione di un nuovo scalo industriale sulla sponda destra del canale di fronte all'Anic, la creazione di un'area di attracco e movimentazione per navi di grande cabotaggio. In sostanza si sposta il baricentro dello scalo dalla darsena di città, da sempre adibita all'attività commerciale, alla nuova area industriale in cui si insedia l'Anic.

Il progetto è da porre in relazione alle prospettive legate al Mercato comune Europeo: si vuole sviluppare un porto industriale pilota rivolto alle esportazioni verso il Medio Oriente e più in generale verso il terzo mondo. Uno scalo a misura delle grandi aziende site in Emilia (Montecatini, Anic) che in questi anni si propongono la conquista di quei nuovi mercati (37).

Il progetto Greco è assunto all'interno della proposta di legge presentata nel 1957 dai deputati romagnoli Zaccagnini (Dc), Macrelli (Pri), Martoni (Psdi) dal titolo: "Contributi per la costruzione di opere straordinarie da eseguire nel porto commerciale di Porto Corsini-Ravenna".

Come si evince dal titolo la legge si preoccupa solamente dell'adeguamento del porto e non propone, come aveva suggerito Medici, la definizione di una zona industriale. Non si tratta di una dimenticanza, ma della convinzione dei parlamentari proponenti che l'insediamento dell'Anic rappresenti di fatto la nascita della zona industriale.

Il testo fa propria l'idea di Medici di affidare ad un consorzio di enti pubblici e privati la gestione delle opere. Un ente che nelle intenzioni del Ministro del tesoro, attraverso l'emissione di azioni ed obbligazioni, avrebbe dovuto finanziare la parte delle opere interne al porto. La proposta di legge non arriva neppure al dibattito parlamentare. Molte riserve sono poste sul ruolo del consorzio che deve gestire le opere. Le sinistre, ma anche lo stesso Pri, alleato nel governo nazionale e locale della Dc, temono il rischio che il consorzio sia un veicolo più o meno occulto per la privatizzazione del porto e dei finanziamento stanziati per il suo adeguamento. Sono poco convinti della proposta gli stessi ambienti ministeriali che non credono possibile il finanziamento delle opere non di competenza dello stato attraverso azioni ed obbligazioni acquistate da privati e da enti locali (38).

Il dibattito suscitato dalla proposta di legge e l'ipotesi del consor-

zio previsto dalla legge stessa vengono superati dalla nascita della Sapir (Società per azioni per il porto di Ravenna).

L'ente nasce su iniziativa di Mattei il quale vuole bruciare i tempi convinto che sia impossibile attendere l'adesione di altri soggetti pubblici o privati, vista la titubanza degli industriali ravennati e perfino la contrarietà degli enti locali.

Nelle intenzioni dell'imprenditore di stato, alla Sapir devono essere affidate non solo la gestione delle opere, ma anche la possibilità di esproprio dei terreni lungo il porto canale.

La vendita di tali aree avrebbe consentito l'accumulo di risorse che sommate a quelle dello stato dovevano garantire l'adeguamento dello scalo.

All'atto di costituzione della società si presentano due problemi. In primo luogo la mancata adesione degli enti locali ravennati, problema la cui soluzione si rimanda ad altro momento più propizio. In secondo luogo la pretesa di Monti (Sarom) di avere il 50 per cento delle quote azionarie. Inoltre il petroliere ravennate propone di acquistare subito, al libero mercato, le aree interessate al possibile esproprio, senza aspettare che se ne dichiarasse la pubblica utilità per legge, ovvero la possibilità di esproprio a basso prezzo. La Camera di commercio, come arbitro della situazione, decide di affidare la maggioranza della società all'azienda di stato.

Questa decisione provoca l'abbandono da parte della Sarom delle trattative e la sua sostituzione con Ferruzzi. La Sapir nasce con un capitale di un milione di lire, che viene suddiviso fra Anic (L. 500.000), Camera di commercio (L.100.000) e Serafino Ferruzzi (L. 390.000).

Nel 1958 il capitale sociale viene elevato a 20 milioni nel tentativo di aumentare il numero dei soci sia privati che pubblici. Anche in questo caso l'operazione non riesce per cui vengono riconfermati i soci iniziali. L'Anic su nove membri del Consiglio ne ottiene cinque, compresa la presidenza della società che va a Mattei; vice presidente viene eletto Cavalcoli.

I lavori del porto iniziano nell'aprile del 1958. Alla Sapir viene affidata la gestione di quattro miliardi e duecento milioni stanziati dalla stato per le opere a mare (39). Intanto l'iniziativa legislativa

relativa al porto ravennate, dopo l'affossamento della prima proposta di legge, viene assunta direttamente dal Ministero dei lavori pubblici.

A ricoprire la carica di ministro è chiamato Zaccagnini e a lui si deve la nuova proposta, anch'essa di non facile gestazione, dal titolo: "Provvedimenti per il Porto canale Corsini e la annessa zona industriale di Ravenna". La proposta diviene legge dello stato nel 1961 con il numero 528.

Anche in questo caso il titolo della legge è paradigmatico delle novità introdotte da questo ulteriore testo (40).

In primo luogo si ripropone, individuandola chiaramente, la zona industriale e la si dichiara area espropriabile per fini di pubblica utilità. Secondariamente si attribuiscono, per legge, alla Sapir quelle funzioni, ruoli e poteri per cui Mattei si era tenacemente battuto all'atto di costituzione della società stessa.

La legge attribuisce alla Sapir il ruolo di concessionario dell'esecuzione delle opere portuali e di gestore delle strutture portuali per conto dello stato. Inoltre la società ha la facoltà di esproprio delle aree lungo l'asta del porto canale per fini di pubblica utilità. Aree fra l'altro in gran parte di proprietà comunale. Con le plusvalenze ricavate dagli espropri si sarebbero pagati gli interventi per le opere interne al porto non finanziate dallo stato.

È su quest'ultimo aspetto che si concentrano le critiche delle opposizioni e dello stesso Partito Repubblicano. Si dà alla Sapir un potere enorme e le si consente di esercitarlo espropriando una competenza tipica degli enti locali. La critica coglie nel segno se, dopo la promulgazione della legge Zaccagnini, viene sottoscritta una intesa tra le forze politiche secondo la quale allo scadere del terzo anno dall'entrata in vigore della legge la maggioranza azionaria della Sapir sarebbe passata agli enti locali.

L'impegno non viene rispettato, ma da quel momento la situazione seppur molto lentamente e marcando contrasti continui, evolve a favore di coloro che avevano sostenuto la necessità di evitare che lo scalo ravennate avesse una matrice unicamente o principalmente industriale. Un'impronta che il porto manterrà ancora per molto tempo inibendo una vocazione commerciale che si affermerà più tardi.

Solo nel 1962, dopo la morte di Mattei, vengono inseriti due con-

siglieri nel Consiglio di amministrazione della Sapir delegati, rispettivamente, dalla provincia e dal comune di Ravenna.

L'Anic, dopo la realizzazione dei lavori principali nell'area industriale e portuale, tende a sganciarsi dalla società, vedendo soddisfatti gli interessi economici che riteneva più urgenti.

Tra il 1965 e il 1966 il comune di Ravenna costituisce una commissione interpartitica incaricata di seguire da vicino l'attività del porto. Avendo acquistato altre azioni dall'Anic, nomina cinque delegati nel Consiglio di amministrazione della società portuale. Il capitale sociale viene elevato a 153 milioni, Anic, Camera di commercio e comune si dividono in parti uguali la maggioranza delle azioni, mentre non altrettanto paritaria sarà la ripartizione dei consiglieri: cinque designati dalla Camera di commercio e cinque del comune di Ravenna, due dell'Anic e uno della Camera di commercio di Forlì.

Nel 1966 venne deliberata una nuova struttura societaria di cui il Presidente della Camera di commercio di Ravenna viene nominato amministratore delegato. Solamente nel 1969 si arriva ad un accordo tra le forze politiche ravennati per la definizione di un'intesa programmatica tesa alla "pubblicizzazione" del porto e alla stesura di una proposta di legge per la costituzione di un ente di diritto pubblico responsabile delle opere portuali (41).

Il caso Ferruzzi

Una componente non irrilevante dello sviluppo industriale ravennate è rappresentata dal gruppo Ferruzzi (42).

Rileggere il dispiegarsi delle vicende imprenditoriali di Serafino Ferruzzi, prima che il gruppo assumesse le caratteristiche di grande compagnia di "trading" internazionale, è assai utile e paradigmatico dei possibili esiti produttivi di imprese autoctone che avrebbero potuto nascere a Ravenna. Imprese che non sorsero per la miopia della classe imprenditoriale locale, ma anche per l'invadenza ed il peso determinante assunto dalla crescita del petrolchimico di stato.

Il "gruppo Ferruzzi, Benini & Co." nasce nel 1948, posizionandosi subito nel commercio dei prodotti agricoli. Al di là delle diverse per-

sonalità dei soci fondatori, un primo motivo di interesse è costituito dalla convergenza di diversi percorsi imprenditivi in un unico gruppo. Ferruzzi ha maturato la sua esperienza soprattutto come commerciante di fertilizzanti agricoli, Manetti è titolare di un'azienda di trasporti e Benini è un proprietario terriero. Tutte attività abbastanza comuni nell'economia ravennate. La loro combinazione darà vita, sotto l'abile regia di Ferruzzi, ad un esperimento inedito che si rivelerà in poco tempo la carta vincente del gruppo.

L'integrazione fra le diverse componenti viene sempre più perfezionata. La grande capacità organizzativa, presupposto fondamentale per la massima valorizzazione di tutte le attività, è la condizione che consente al nuovo gruppo imprenditoriale ravennate di superare rigidità e separatezze che da sempre ostacolano l'intera economia locale.

Da scelte tutto sommato casuali o prive di strategia e di progettazione particolare, si arriva ad approdi come l'agro-industria che bruciano sul tempo la nascita di altre imprese in questo settore non solo a livello locale, ma anche a livello nazionale.

L'attività di trading, baricentro dell'impero Ferruzzi già dalla metà degli anni cinquanta, convive con una complessa rete di iniziative capaci di compensare le situazioni difficili o i passaggi più delicati della vita del gruppo.

Le tappe del cammino del gruppo Ferruzzi sono grosso modo note e, almeno sotto il profilo dei trend di crescita, corrono parallele agli sviluppi dell'intera economia locale. Nel 1957 il gruppo costruisce un silos portuale lungo l'asta del porto canale Candiano. È il primo di una lunga serie di infrastrutture che per iniziativa dell'azienda ravennate sorgeranno in altri scali italiani. Attraverso questa articolata e diffusa presenza, il gruppo Ferruzzi si avvia a divenire, in poco tempo, il leader italiano nel campo della commercializzazione dei cereali.

Nello stesso anno nasce la "Cementi Ravenna". L'idea di inserirsi in questo settore di attività è frutto della fase di espansione edilizia esplosa a Ravenna, come nel resto del paese, in quegli anni. Ma è soprattutto la frequentazione di altri paesi esteri e degli Stati Uniti in particolare, che permettono a Ferruzzi di cogliere il cambiamento che sta verificandosi nel settore con l'introduzione del cemento armato per abitazioni civili. Nel 1959 entra in funzione la "Soia" Ravenna, primo

oleificio nazionale che utilizza il seme di soia. Si tratta di una attività strettamente correlata al trading che sempre più si rivela una sorta di osservatorio privilegiato capace di consentire una forte capacità di anticipo su tutte le operazioni attivate dal gruppo.

Se mettiamo a confronto il quadro imprenditivo locale con il percorso ed i risultati raggiunti da Ferruzzi, sembra inevitabile dover parlare dell'eccezione che conferma la regola. La rapidità con la quale un tale percorso imprenditoriale viene dipanandosi, pare conferire una certa estraneità del gruppo al contesto economico locale.

Eppure, se tutto non si vuole ricondurre alle pur straordinarie doti dell'uomo e dell'imprenditore, ormai entrate nella leggenda ed in una ricchissima aneddotica, non è difficile leggere nello sviluppo delle imprese Ferruzzi, non solo tracce consistenti della matrice economica locale, ma soprattutto quelle potenzialità che non sono emerse.

Da qui l'interrogativo sul perché queste potenzialità non sono riuscite a farsi strada. La risposta è tutta interna alla storia imprenditoriale di Ferruzzi. Il suo punto di partenza è il settore primario, come per tanti operatori economici o lavoratori ravennati. È qui che matura un atteggiamento di ricerca permanente, che gli permette di guardare all'attività agricola ben al di là del piatto orizzonte della economia agraria locale. Lo aiuta la sua prima attività di rappresentarne per la Montecatini di prodotti chimici per l'agricoltura.

Il suo interesse per l'agricoltura lo porta a frequentare le borse merci di Bologna e poi di Milano già nei primi anni cinquanta. Abbiamo così tracciato una strada che quasi naturalmente approda al commercio dei cereali. La dimestichezza presto acquisita con le borse merci nazionali gli fanno percepire immediatamente che le differenze di prezzo fra i prodotti agricoli americani, quelli europei e soprattutto italiani, sono un fatto destinato a perpetuarsi per lungo tempo visto l'arretratezza e la scarsa propensione al cambiamento dell'economia agraria nazionale e locale. Egli si colloca sull'unico terreno in cui le debolezze e l'arretratezza dell'agricoltura si trasformano un un vantaggio: il commercio estero dei cereali.

Qui sta l'elemento chiarificatore del successo di Ferruzzi e il senso della sua propensione imprenditiva: egli guarda al settore primario con la prospettiva dello scambio.

Questa scelta dei primi anni cinquanta matura anche sotto la spinta dovuta all'operare dell'impresa in una città dotata di un porto. L'opportunità di uno scalo è una risorsa che agisce da elemento moltiplicatore di opportunità per chi intraprende una attività commerciale. Per il gruppo Ferruzzi il porto è uno specifico strumento di comunicazione e commercio, ma anche un osservatorio permanentemente aperto sul mondo, che mette un operatore economico in condizioni di vantaggio rispetto a chi non abbia consuetudini con tale opportunità.

L'adesione immediata di Serafino Ferruzzi all'atto costitutivo della Sapir, come unico azionista privato, conferma la sua lungimiranza.

Della grande capacità di anticipo di Ferruzzi dà conto Giovanni Cesare Bianco in un suo saggio sulla formazione e l'ascesa del gruppo nell'attività di trading. L'autore attribuisce tale successo all'assenza di concorrenti in campo nazionale.

Un'assenza inspiegabile, dato che la Federconsorzi, potente impero di Bonomi, avrebbe potuto svolgere un ruolo di monopolio nel commercio dei prodotti cerealicoli. Solo la burocratizzazione dell'Ente e la scarsa propensione al rischio imprenditivo del suo gruppo dirigente, possono spiegare il suo mancato intervento in questo settore. Un vuoto nel quale si inserisce Ferruzzi.

Sono quelle stesse debolezze che non consentono la nascita di un forte polo agro-industriale nel ravennate. Anche in questo caso emerge la responsabilità della Federconsorzi, fin dal periodo fascista, maggior azionista della "Massalombarda SpA". Il mancato ruolo propulsivo della sua azienda leader nella trasformazione dei prodotti frutticoli consente la permanente frantumazione dei produttori agricoli non offrendo loro un efficace servizio di commercializzazione. Quando negli anni sessanta viene affermandosi la trasformazione industriale dei prodotti frutticoli, per lungo tempo tale attività rimarrà residuale rispetto alla produzione di frutta da esportare (43).

Effetti sulla città: tra mito e realtà

La scoperta del metano, la nascita della Sarom, le prime voci sull'imminente costruzione dell'Anic, creano grandi aspettative di ordine

occupazionale a Ravenna e richiamano flussi sempre più consistenti di immigrati. Tra la metà degli anni cinquanta e la metà degli anni sessanta, il territorio ravennate diventa meta di un robusto quanto disordinato processo di immigrazione dislocato lungo diversi vettori di provenienza. Il primo blocco di immigrati, composto da circa cinquemila nuclei familiari, arriva a Ravenna tra il 1953 d il 1956. Si tratta di popolazione proveniente dalla collina faentina e forlivese, zone in questi anni già in fase di spopolamento. Gli immigrati vanno ad occupare i poderi di pianura abbandonati da contadini e braccianti assunti dalle imprese che lavorano alla costruzione delle nuove infrastrutture o dei nuovi insediamenti produttivi.

Questa prima ondata di immigrazione continuerà senza soluzione di continuità, seppur non così massicciamente, anche dopo il 1956. Essa si polarizzerà a ridosso di alcune zone dell'insediamento storico cittadino.

Le frazioni di Classe, Porto Fuori, Madonna dell'Albero nascono, o mutano rapidamente la loro originaria fisionomia, in quegli anni.

Una seconda ondata migratoria è quella più strettamente connessa con il processo di industrializzazione ed in particolare con l'insediamento dell'Anic e delle aziende sorte a supporto del colosso petrolchimico.

Le maestranze dell'Anic, sia tecnici che operai, provengono in gran parte da aree esterne la provincia ravennate. Gli operai sono prevalentemente marchigiani o addirittura dello stesso paese di Mattei. In anni successivi le maestranze operaie proveranno anche dal Veneto e dal Polesine aree in cui esiste un forte radicamento sociale del movimento cattolico e della Dc. Come è facile intuire si tratta di manodopera accuratamente e capillarmente scelta secondo criteri politico-clientelari (44). Questa seconda ondata migratoria trova collocazione nel villaggio che l'Anic ha provveduto a costruire tra il 1958 ed il 1962. Il villaggio sorge in prossimità dello stabilimento a sinistra del Porto Canale, nell'area insediativa a nord-est della città. Occupa una superficie di 25 ha ed ospita poco più di 500 famiglie di dipendenti, pur essendo stato concepito per una popolazione di diecimila abitanti. Nato sull'esempio di "Metanopoli", il quartiere pilota voluto da Mattei a San Donato Milanese all'inizio degli anni cinquanta, si distacca da quest'ultimo

introducendo elementi di innovazione.

È una città aziendale marcatamente diversa rispetto alla storica tradizione dei villaggi industriali (45). Si basa su un'idea più interclassista prevedendo la convivenza di operai, impiegati e tecnici nello stesso luogo. Rispetto a Metanopoli, il villaggio Anic non è del tutto autosufficiente. È piuttosto concepito come tentativo di integrare, per alcune funzioni, villaggio e città. Si guarda alle prime anticipazioni dei "quartieri coordinati di edilizia popolare" tipici degli anni sessanta.

Dentro vi si trovano: un centro sociale, una scuola materna ed elementare, alcuni altri servizi fondamentali e uno spaccio aziendale.

Vi sono poi molte strutture per attività dopo-lavoristiche. Per i servizi sanitari ed altri servizi ricreativi e culturali i dipendenti devono ricorrere necessariamente alla città. In questi anni però il collegamento fra i due poli è scarso. Di fatto il villaggio è isolato dalla città, come del resto è nelle intenzioni di chi l'ha progettato (46).

I grandi cambiamenti degli anni cinquanta colgono la città completamente impreparata. Non solo il perentorio decollo industriale, ma anche le modificazioni avviate nelle campagne dalla Legge Stralcio, muovono il quadro complessivo.

Ciò chiama in causa la necessità di un governo del territorio e la messa in campo di strumenti adeguati, da parte delle istituzioni pubbliche, per concretizzare una tale necessità. È su questo terreno che si registra la principale inettitudine delle forze di governo cittadine e si misura il danno provocato dalla conflittualità permanente fra comune e Camera di commercio.

Il Piano regolatore di Ravenna commissionato nel 1956 a Ludovico Quaroni, una delle grandi firme della architettura italiana, viene approvato tre anni più tardi. Entrerà in funzione solamente nel 1962, dopo aver subito revisioni successive che ne riducono progressivamente i contenuti più innovativi. Ciò nonostante la pratica edilizia sia privata che pubblica smentirà sistematicamente indirizzi e vincoli anche di quest'ultima redazione del Piano (47).

Intanto la domanda di abitazione legata all'immigrazione massiccia incrementa il valore dei terreni e incentiva la speculazione edilizia.

Tra il 1956 e il 1958, ad esempio, i terreni collocati nell'immediata periferia o nelle aree non soggette a vincolo, decuplicano i loro

valore. Sorgono grattacieli e palazzine che si accostano a case monofamiliari ad uno o due piani. Si va alterando la storica struttura urbanistica cittadina. Lo sviluppo urbano, che si profila all'insegna del disordine e della speculazione, elude anche le pur labili barriere ed i limiti di edificabilità posti dal piano Quaroni.

Il disordine urbano non consente la collocazione di un efficace rete di servizi nei quartieri, vista l'impossibilità di distribuirli secondo tipologie urbanistiche ordinate.

La città cresce praticamente al di fuori di qualsiasi disciplina urbanistica, distruggendo orti e giardini interni. Le nuove edificazioni si collocano in tutte le direzioni con fenomeni di lottizzazione e confusi programmi di edilizia residenziale pubblica. Alla fine degli anni cinquanta cominciano anche a definirsi e a realizzarsi iniziative di edificazione massiccia di seconde case nei centri della costa ravennate, molto spesso a ridosso della spiaggia.

Sovente si tratta di fenomeni di sfruttamento edilizio, come ad esempio a Lido Adriano o a Lido di Savio, mascherati sotto intenti di valorizzazione turistica. Marina di Ravenna, in particolare, diviene il quartiere distaccato della città per il turismo di massa e per il ceto medio cittadino (48).

È su questi presupposti di sviluppo accelerato che nasce l'idea della "grande Ravenna", un'ipotesi celebrata in questi anni con un corredo di produzione letteraria tutta tesa a riportare in auge il mito di "Ravenna Capitale" (49). Il progetto presentato alla fine degli anni cinquanta che ne sostanzia l'ipotesi vede ancora una volta protagonista la Camera di commercio. Essa propone lo sviluppo di un sistema idroviario che, collegandosi a quello padano-veneto, avrebbe consentito un raccordo diretto tra Ravenna ed il centro Europa per via d'acqua.

Concretamente e nell'immediato si propone di realizzare un canale navigabile tra Porto Corsini e Porto Garibaldi, presupposto fondamentale per il collegamento al tratto terminale dell'idrovia padana.

Il canale doveva rappresentare l'asse per lo sviluppo di una zona industriale continua ferrarese-romagnola (50).

Uno studio commissionato nel 1964 alla società Tekne da parte del comune di Ravenna ipotizza una grande area industriale estesa ben oltre i 2000 ha previsti dallo stesso piano regolatore comunale, area

sulla quale insediare nuovi impianti industriali. Di qui la crescita di un agglomerato urbano capace di accogliere un numero doppio o triplo di popolazione rispetto a quella già allora presente. Lo stesso studio contemplava la realizzazione di una darsena petroli nella Piallasse Baiona, che oltre ad alterare il delicato equilibrio ambientale regolatore delle maree portuali, esasperava la specializzazione industriale del porto (51).

Si proponeva la costruzione di un unico grande porto fluviale-marittimo che si sarebbe realizzato tra Porto Corsini e Porto Garibaldi. Uno scalo in cui potessero muoversi le navi di grande stazza ed in cui i due poli estremi del sistema portuale potevano avere una diversa specializzazione. Il porto di Ravenna doveva mantenere la sua destinazione prevalentemente industriale, garantendo i collegamenti con l'Oriente per l'esportazione; Porto Garibaldi poteva diventare il polo di riferimento per i collegamenti commerciali, con funzioni di porto fluviale interno (52).

Questa idea era stata anche stimolata da una crescente preoccupazione per il congestionarsi dei traffici lungo il porto di Ravenna che spingeva ad individuare nuove aree e nuove vie.

Nel 1963 le Camere di commercio di Ravenna e di Ferrara prendono accordi per la definizione di un progetto comune di sviluppo dell'area litoranea direttamente coinvolta dal possibile sviluppo industriale. La "Comunità Padana per la navigazione sul Po" creata nel 1960 tra le camere di commercio emiliane avvia un suo progetto di canale navigabile, preventivando un costo di 8 miliardi.

Il progetto viene bloccato dai contrasti esistenti tra i protagonisti dell'economia ferrarese, poiché una parte di questi sostiene la necessità di un porto alternativo nelle valli di Comacchio. Il progetto di porto fluviale-marittimo per gli ostacoli incontrati in casa ferrarese, non consente di dispiegare le sue virtualità nell'area ravennate (53).

A Ravenna non si riescono a realizzare sia i piani particolareggiati per lo sviluppo della zona costiera, sia quelli per le aree industriali ipotizzati ai lati del Candiano.

Tra il 1964 e il 1971 la Sarom propone anche la costruzione di un oleodotto che, tagliando il sistema delle valli di Comacchio. doveva arrivare fino a Porto Marghera e Porto Tolle per rifornire le industrie

locali (54).

Sempre nel 1964 viene approvata una variante del progetto Greco per approfondire ulteriormente i fondali del porto di Ravenna per far entrare le grossi navi oceaniche con carichi secchi.

Il pericolo maggiore che corre il porto di Ravenna in questi anni è quello di accentuare la sua vocazione industriale abbandonando quella commerciale, con tutti i pericoli che un territorio di fragili e delicati equilibri ambientali poteva subire ed in parte subì.

Il verificarsi di significativi fenomeni di dissesto ambientale indica alle forze politiche ed istituzionali ravennati l'urgenza di interrogarsi sulle scelte e sulle ipotesi formulate.

In primo luogo il fenomeno del subsidenza dovuto all'emungimento massiccio di metano ed acqua che, tra la fine degli anni sessanta e l'inizio dei settanta, determina un abbassamento del suolo di 10 centimetri l'anno. Altri fenomeni negativi di rilievo sono il progressivo inquinamento delle acque del canale portuale e dell'area attorno alla zona industriale. Contemporaneamente lo spopolamento progressivo delle aree collinari romagnole produce gravi fenomeni di dissesto idrogeologico e l'impoverimento complessivo di questi territori (55).

Alcune considerazioni conclusive

Il decollo industriale degli anni cinquanta nel ravennate, inteso nel senso più ampio di sviluppo generale e di modernizzazione, presenta alcune analogie con la precedente fase di trasformazione della società locale legata alle bonifiche. Dal confronto dei due processi, seppur così diversi, si possono individuare tratti di continuità, caratteri fondamentali e propensioni ricorrenti della economia e della realtà ravennate (56).

La legge sulla bonifica del 1882 è promossa dal ravennate Alfredo Baccarini, più volte ministro dei Lavori pubblici fra il 1879 e il 1883.

Il progetto di legge nasce sulla scorta della esperienza maturata dal suo estensore, in qualità di responsabile della sezione locale del Genio civile. Essa altera di fatto un sacro principio della economia liberista prevedendo un intervento diretto dello stato a favore dei privati, ovve-

ro della proprietà agraria. La legge impone a stato, province e comuni di pagare il 75 per cento dei costi di prosciugamento delle terre, assegnando ai privati solamente la restante parte delle spese (57).

Da questo momento l'intervento dello stato nell'economia ravennate diventerà, nel bene e nel male, una costante.

Il riferimento e il ricorso al potere centrale, con tutti i caratteri di dipendenza connessi ad una simile consuetudine, saranno un fatto ricorrente per l'economia locale nei momenti cruciali della sua storia.

L'ampio programma d'intervento avviato dalla legge Baccarini e sviluppato dai successivi interventi legislativi, tra la fine del secolo scorso ed il primo ventennio del '900, dà una grande impulso all'attività bonificatrice, pur in presenza della crisi agraria di fine secolo e delle difficoltà della finanza statale. Queste ultime difficoltà consentono raramente e con discontinuità all'agricoltura ravennate di poter beneficiare dei fondi per la bonifica.

Occorrerà arrivare all'epoca giolittiana perché la bonifica venga completata e maturino i frutti degli investimenti statali impiegati nel prosciugamento della bassa ravennate. I benefici offerti dal legislatore nazionale vengono raccolti soprattutto dalla proprietà agraria locale, la quale si impegna in opere di profondo rinnovamento colturale e tecnico (58).

L'introduzione di alcune colture industriali, in primo luogo la barbabietola, producono un legame indissolubile fra agricoltura ed industria, collocando Ravenna all'avanguardia della trasformazione del settore primario.

È una stagione di modernizzazione complessiva, che vede protagonisti, in uno sforzo sinergico, una folta schiera di "tecnici" di grande valore, dallo stesso Baccarini fino a Luigi Rava continuatore della sua opera, ed una nuova proprietà agraria, spesso di origine borghese, che sempre più prepotentemente si affaccia sul mercato della terra (59).

Le caratteristiche del processo innovativo: la chiara impronta tecnocratica, il ruolo preponderante dello stato, il carattere dirigista dell'operazione, ben presto ne evidenziano i limiti.

Ad una prima fase di notevole sviluppo, succede una stasi ed una inversione di tendenza. Il protezionismo zuccheriero e granario inaugurato dalla politica agraria fascista, su pressione degli agrari, diventa la

comoda nicchia all'ombra della quale rapidamente sfuma anche la volontà innovativa dei proprietari terrieri ravennati.

Da quel momento i capitali accumulati in agricoltura, anziché essere reinvestiti nella terra, trovano massicciamente altri canali di reinvestimento, spesso di carattere speculativo quando non parassitario.

Anche la comparsa di nuovi protagonisti produttivi, assai attivi soprattutto nel secondo dopoguerra, come la cooperazione agricola, la fitta schiera di piccoli proprietari e le loro associazioni, pur consentendo il mantenimento di un buon livello di produttività e innovazione, non fa venir meno la richiesta di sussidio allo stato (60).

Non è un caso che sia proprio il mondo agricolo ravennate senza alcuna distinzione a proporre la ripresa del processo di bonifica della terra nell'immediato dopoguerra, quale principale misura riformatrice del comparto agricolo. I motivi sono diversi: da una parte il padronato agrario, che dopo il breve periodo epurativo, avendo ripreso i principali centri di comando dell'economia agraria locale (banche e consorzi di bonifica), spera di mantenere il controllo del processo di accumulazione agricola, dall'altra i braccianti e le loro organizzazioni che sperano in quote di occupazione aggiuntiva per il bracciantato agricolo disoccupato.

In una situazione in cui si accelera il processo di subordinazione dell'agricoltura all'industria, l'intervento statale, dopo una fase di stimolo all'imprenditività, si trasforma in incentivo a comportamenti assistenziali o quanto meno inibenti il dispiegarsi di una autoctona capacità imprenditoriale, da esercitarsi semmai in altri settori economici.

Sulla scorta di tali atteggiamenti non stupisce che a Ravenna, nel secondo dopoguerra, si pensi di porre rimedio alla situazione economica stagnante attraverso un processo di industrializzazione che chiama ancora in causa lo stato. Ravenna diviene, al pari di altre zone del nostro paese, carenti di autonoma capacità imprenditiva e di infrastrutture di base, un territorio destinatario di quella legislazione speciale che già a partire dai primi del '900 aveva permesso il decollo dell'industria di base in Italia.

La città ripercorre, anche se in ritardo, situazioni analoghe a quelle che negli anni trenta portano all'insediamento nella vicina Ferrara della prima "zona industriale" o consentono a porti come Livorno, Venezia

e Trieste di attrezzarsi di infrastrutture industriali in grado di sfruttare appieno la presenza dello scalo marittimo.

I provvedimenti statali a favore di Ravenna maturano in un momento di robusta e rinnovata iniziativa del potere centrale nei confronti delle economie periferiche che marca una cesura con i provvedimenti che avevano caratterizzato la fase pionieristica dell'intervento statale o quella maturata in epoca fascista. Si passa concettualmente dalle "aree industriali" prodotte dalla prima fase di legislazione statale (aree ristrette con caratteristiche geo-strategiche particolari legate al primo decollo industriale italiano), ai cosiddetti "poli di sviluppo" avviati dalla legislazione successiva al 1957 (61).

In quest'ultimo caso, anche per corrispondere alle necessità del "miracolo economico" del secondo dopoguerra, vengono cancellati i rigidi criteri e le circoscritte situazioni in cui era costretta la legislazione interventista precedente. Destinatarie del sostegno statale sono tutte quello realtà locali in cui si ravvisino condizioni per lo sviluppo industriale.

Ravenna gode anche di un indirizzo di politica industriale generale inaugurato nel secondo dopoguerra soprattutto da Enrico Mattei, per cui "destinatario preferito della legislazione speciale (è) ormai l'industria chimica di base atta alla sostituzione di materie prime estere e sollecitata ad applicare tecnologie, know how e capitali importanti..." (62).

La vicenda dello sviluppo economico ravennate dal '900 è stata quindi segnata da due fasi fondamentali di modernizzazione, all'interno delle quali si scontrano duramente forze progressiste ed innovatrici e forze conservatrici dell'esistente, formando schieramenti trasversali alla società.

Le forze motrici del processo di modernizzazione sono ricorse reiteratamente all'intervento statale per imporsi.

Se osserviamo il combinarsi di politica ed economia a Ravenna possiamo parlare dell'affermarsi di una cultura riformatrice fondamentalmente tecnocratica e dirigista.

Non è un caso che il moto riformatore non abbia avuto fra le sue componenti la formazione di una diffusa cultura di impresa che è rimasta ai margini della vicenda ravennate nonostante presenze come

quelle di Ferruzzi o Monti.

La chiave di lettura dello sviluppo ravennate nel corso del '900 può essere schematicamente riletto e sintetizzato dai nomi dei due ministri dei Lavori pubblici ravennati: Alfredo Baccarini e Benigno Zaccagnini, promulgatori dei provvedimenti che hanno contribuito a determinare le due fasi di trasformazione dell'economia locale.

Naturalmente molto più numerosi sono stati i protagonisti dello sviluppo locale, così come più complessi sono stati i percorsi della trasformazione economica. Gli uomini che abbiamo indicato rappresentano un ceto dirigente locale, che nel lungo periodo esprime una cultura prevalentemente guiridica, spesso innovativa e di notevole spessore, che però si afferma a scapito di una cultura del rischio imprenditoriale.

La ricerca attenta di sovvenzioni tra le pieghe della legislazione nazionale e la produzione di sofisticati provvedimenti legislativi, quali orizzonti fondamentali di riferimento, hanno surrogato in parte la maturazione di un ceto imprenditoriale locale.

Note

1. Sapir, *Relazione e bilancio al 31 dicembre 1962*, V Esercizio, Assemblea Generale Ordinaria del 30 apr. 1963, p. 1.
2. Sul particolare modello di industrializzazione basato su una presenza diffusa di piccole e medie imprese, affermatosi nell'area occidentale della regione emiliano-romagnola cfr. S. Brusco, *The Emilia Model: productive decentralisation and social integration*, in "Cambridge Journal of Economics", VI (1982), n. 6.
3. Il nesso tra capacità imprenditoriali fornite nel settore primario e sviluppo dell'imprenditorialità nel secondario per alcune zone del nostro paese è stato messo in luce da M. Paci, *La struttura sociale italiana. Costanti storiche e trasformazioni recenti*, Bologna, 1986.
4. Per un quadro esauriente delle caratteristiche dell'economia agraria ravennate e delle cosiddette larghe, cfr. G. Baldini, *L'azienda a larga del Ravennate*, in "L'azienda agraria", 1937, n. 9. Per avere un quadro più dinamico ed approfondito cfr. S. Nardi, *Strutture e tendenze dell'agricoltura ravennate 1950-1970*, Ravenna, 1976.
5. Cfr. Camera di Commercio Industria e Agricoltura (d'ora in poi CCIA), *Indici della ricostruzione nella provincia di Ravenna*, Ravenna, 1953; S. Mattarelli, *Aspetti e problemi della ripresa industriale nel Ravennate (1945-1948*, in *Le Giunte popolari nel ravennate. Esperienza democratica e ricostruzione 1944-1946*, atti del convegno di Ravenna, 24-26 ott. 1980, a cura dell'Istituto storico della Resistenza di Ravenna, Ravenna, 1982; *Problemi vitali del Porto di Ravenna*, in CCIA di Ravenna (a cura di), "Economia Ravennate I. Bollettino di informazioni economiche", 15 giu. 1946, p. 2; *Notizie di attualità sul Porto di Ravenna*, in "Economia Ravennate", cit., n. 7, p. 2; *La zona industriale ed il Porto all'esame dei componenti le sezioni industriale e marittima della Consulta Economica Provinciale*, in CCIA di Ravenna (a cura di), "Bollettino Economico" gen. 1953, pp. 10-11.
6. Cfr. CCIA di Ravenna, *Monografie sui problemi della disoccupazione nella Provincia di Ravenna*, Ravenna, 1952, e G. Medici-G. Orlando, *Agricoltura e disoccupazione. I braccianti della bassa pianura padana*, Bologna, 1952.
7. Su questi aspetti cfr. M. Valenti, *Il ruolo delle classi dominanti agrarie: il caso ravennate*, in *La ricostruzione in Emilia Romagna*, a cura di P. D'Attorre, Parma, 1980.
8. Cfr. L. Mazzaferro, *Geografia elettorale del Delta Padano*, Bologna, 1956, e L. Gallino, *Riforma agraria nel Delta Padano*, in "Comunità", n. 54, 1957.
9. Le due tabelle riportate sono tratte da R. Amaduzzi, *Le prospettive di sviluppo demografico ed economico del Comune di Ravenna. Elementi per una programmazione*, Ravenna, 1968.
   Da questo volume sono tratti i dati usati da corredo all'analisi proposta. Per una comparazione, attraverso differenti indici di misurazione, fra le diverse fasi attraversate dalla società locale, CCIA di Ravenna, *Compendio statistico della Provincia di Ravenna 1954-1964*, Ravenna, 1966.

10. Idem, *Un secolo di vita Camerale 1863-1963*, Ravenna, 1963.
11. *La zona industriale ed il Porto*, cit., p. 11.
12. *Si può creare una zona industriale nel Porto di Ravenna?*, in "Economia Ravennate", cit., 15 feb. 1949, pp. 1-2.
13. Cfr. *Congresso per la navigazione nella Valle Padana*, Atti del Congresso (Ferrara 20-22 mag. 1948), (a cura di) Comitato Permanente della Navigazione Interna, Ferrara, 1949 e *La costruzione del Consorzio per il porto di Ravenna*, in "Economia Ravennate", cit., giu. 1948, p. 1.
14. Sulla nascita della Sarom e sulla vicenda personale di Attilio Monti si veda G.F. Polillo, *Il potere politico del gruppo Monti*, in "Critica Marxista", XI (1973), n. 6; *Sarom. Raffineria di Ravenna*, Ravenna, 1962, (opuscolo curato dalla stessa società). Sulla scoperta del metano cfr. *Le strutture metanifere del ravennate*, in "Bollettino Economico", cit., feb. 1953 e G.C. Facca - L. Lucchetti, *Il campo gassifero di Ravenna*, ivi, apr., 1953.
15. Sulle diverse posizioni espresse da CCIA ed Enti pubblici ravennati si veda L. Cavalcoli, *Parole alla gente*, Ravenna, 1976.
16. Cfr. *La zona industriale ed il porto*, cit., pp. 14-16, 17.
17. Sulla ricostruzione dell'aperto contrasto di questi anni cfr. P.P. D'Attorre, *La nascita della politica delle intese*, in "Bollettino Centro Gramsci", Ravenna, 1979 oltre a L. Cavalcoli, *Parole*, cit., e G. Giadresco, *Il compromesso bizantino*, Roma, 1979.
18. *La zona industriale ed il porto*, cit., p. 16.
19. *Il piano regolatore del Porto di Ravenna presentato alla Camera di Commercio*, in "Bollettino Economico", cit., nov. 1955, pp. 3-9.
20. *Il porto a Porto Corsini*, ivi, mag. 1955, pp. 3-5.
21. Ibidem, p. 5; ed anche cfr. L. Cavalcoli, *Contributo allo studio della situazione industriale ravennate*, ivi, ago. 1955, p. 6, e *Il porto e la zona industriale di Ravenna*, ivi, mar. 1955, pp. 3-5.
22. Il ravennate Angelo Amadori fu il pioniere nella ricerca e utilizzazione del metano, pur con una logica e con strumenti artigianali. Per questo suo impegno ricevette una medaglia d'oro dalla Camera di commercio di Ravenna nel 1954. Dopo il 1945, a fine guerra, con l'Officina comunale di Ravenna (distributrice e produttrice del gas-cucina derivato dall'olio combustibile), distrutta dalla guerra, Amadori progetta di condurre il metano a Ravenna dalla zona di Sant'Alberto e Mandriole, per mezzo di un metanodotto. La sua iniziativa viene inibita dalla presenza ben più potente dell'Agip che stava avviando le ricerche nel territorio subito a Nord della città di Ravenna. Cfr. G. Mesini, *L'Anic a Ravenna*, Ravenna, 1963.
23. La vicenda personale di Enrico Mattei, inscindibile da quella dell'Agip nel dopoguerra è stata più volte ricostruita. Della ricca bibliografia vogliamo ricordare: D. Votaw, *Il cane a sei zampe. Mattei e l'Eni: Saggio sul potere*, Milano, 1965; P.A. Frankel, *Petrolio e potere. Enrico Mattei*, Firenze, 1973; M. Colitti, *Energia e sviluppo in Italia (la vicenda Mattei)*, Bari, 1979.
24. G. Mesini, *L'Anic*, cit., pp. 8-10; *Le strutture metanifere del ravennate*, in "Bollettino Economico", cit., feb. 1953, pp. 8-9; E. Mattei, *Convegno per l'utilizzazione del metano nel Ravennate*, ivi, apr. 1953, pp. 3-7.
25. *Convegno per l'utilizzazione*, cit., p. 7; E. Mattei, *Un anno di attività*

dell'Eni. Le utilizzazioni del metano e l'industria Anic a Ravenna, in "Bollettino Economico", cit., nov. 1955, pp. 3-5; Camera Confederale del Lavoro — Ravenna, *Il metano elemento di sviluppo economico-sociale*, Ravenna, 1955. Molti convegni sul metano si svolgono in Emilia Romagna in quegli stessi anni. Per tutti cfr. *Metano al servizio dell'economia emiliana*, in numero speciale de "La Regione Emilia Romagna", Bologna, 1956.

26. *Il metano alla sua prima mostra nazionale*, ivi, ago. 1951 e *Il metano e le sue utilizzazioni*, ivi, set. 1951.
27. L. Cavalcoli, *Parole*, cit., p. 23.
28. La definizione è tratta da G.E. Kovacs, *Storia delle raffinerie di petrolio in Italia*, Roma, 1964, p. 209.
29. Ibidem; G.C. Natale, *L'industria chimica in Italia*, Napoli, 1972 e M. Magini, *L'Italia e il petrolio tra storia e cronologia*, Milano, 1976.
30. Su questi aspetti si veda il saggio di R. Petri in questo stesso volume.
31. E. Rosso, *Lo Stato industriale*, Roma, 1953.
32. Sulla battaglia tra pubblico e privato per il primato nel settore petrolchimico e nella realizzazione di prodotti per il consumo di massa si veda E. Scalfari, *L'autunno della Repubblica*, Milano, 1969 e F. Cazzola, *Per una ricerca su sviluppo economico e politica economica in provincia di Ferrara negli ultimi trent'anni*, in *Lo sviluppo sommerso. L'economia ferrarese nel contesto emiliano 1945-1975*, Ferrara, 1979, pp. 3-43.
    Per la vicenda relativa all'insediamento ed allo sviluppo della produzione dello stabilimento Anic a Ravenna si veda G. Mesini, *L'Anic*, cit.
33. Sulle trattative e sui fattori per l'insediamento a Ravenna dello stabilimento Anic si veda G. Mesini, *L'Anic*, cit. e L. Cavalcoli, *Parole*, cit., pp. 25-40.
34. G. Mesini, *L'Anic*, cit., pp. 29-32, 40-45.
35. Su questo come su altri aspetti della vicenda Anic si veda C. Boattini, *Lo sviluppo delle relazioni industriali nello stabilimento di Ravenna*, tesi di laurea, Università degli studi di Modena, Facoltà di Economia e commercio, aa 1981-1982, e *Industria chimica e lotte operaie*, a cura della Federchimici-Cisl Ravenna, Roma, 1978.
36. L. Cavalcoli, *Parole alla*, cit., pp. 55-57.
37. Cfr. *Il nuovo porto di Ravenna stimolatore dello sviluppo industriale di un vasto retroterra*, in "Bollettino Economico", cit., lug. 1956, pp. 3-18 e *I problemi della agricoltura e dell'industrializzazione in provincia di Ravenna*, ivi, apr. 1958, pp. 7-10.
38. Sul dibattito relativo alla proposta di legge per la costruzione di opere straordinarie nel porto di Ravenna si veda G. Giadresco, *Il compromesso*, cit. Per le informazioni relative alla creazione di un consorzio di Enti pubblici si veda *La zona industriale ed il porto*, cit., pp. 16-17.
39. Sulla vicenda che ha condotto alla costituzione della Sapir (Società per Azioni per il Porto di Ravenna) si veda L. Cavalcoli, *Parole*, cit., pp. 65-70; L. Pezzele, *Il nuovo porto nel quadro urbanistico territoriale*, in *Il porto di Ravenna*, a cura di P. Fabbri, Bologna, 1987, p. 96; *Il nuovo porto di Ravenna stimolatore*, cit., pp. 15-16.
40. Sulle caratteristiche della legge per il porto e la zona industriale di Ravenna cfr. M.L. Corbino, *Sul proposito riformatore della gestione del Porto*

di Ravenna, in *Il porto di Ravenna*, cit. pp. 125-126 e Provincia di Ravenna, *Convegno degli Enti Pubblici locali della regione per l'esame del Progetto di legge Zaccagnini relativo al Porto industriale di Ravenna*, Ravenna, 1961.

41. Sugli sviluppi societari e relativi al dibattito politico sulla Sapir si veda L. Cavalcoli, *Parole*, cit, pp. 95-112; G. Giadresco, *Il compromesso*, cit., pp. 92-119; *Cose vecchie e cose nuove sul Porto di Ravenna*, in "Bollettino Economico", cit., ago. 1961, pp. 515-518.
42. Per la stesura di questo paragrafo ci siamo avvalsi soprattutto di due testi C. Peruzzi, *Il caso Ferruzzi. Dai primi miliardi di Serafino al blitz di Gardini sulla Montedison. Una dinastia padana alla conquista del mondo*, Milano, 1987 e G.C. Bianco, *Il Gruppo Ferruzzi. Formazione di una global company*, Roma, 1988.
43. La letteratura storico-critica che ha scandagliato il ruolo della Federconsorzi nell'economia agraria nazionale non ha fatto grandi passi avanti rispetto ai più datati lavori di impostazione culturale radicale ancora significativi come: E. Rossi-P. Ugolini-L. Piccardi, *La Federconsorzi*, Milano, 1963; M. Rossi Doria, *Rapporto sulla Federconsorzi*, Bari, 1963, o rispetto a storiografia militante come: I. Barbadoro, *La Federconsorzi nella politica agraria*, Roma, 1961. Lavoro più recente da segnalare è A. Ventura, *La Federconsorzi dall'età liberale al fascismo*, in "Quaderni Storici", VIII (1977), n. 36. Sulla vicenda ravennate relativa alla Massalombarda si veda Acerbo, *La cooperazione agraria in Italia (con notizie sommarie sugli altri paesi)*, Piacenza, 1932.
44. Sul fenomeno migratorio che investe Ravenna con l'avvio del processo di industrializzazione si veda M.G. Bruni, *Industrializzazione e immigrazione in un'area urbano-rurale: atteggiamenti politici e sindacali dei lavoratori immigrati*, tesi di laurea, Università di Firenze, aa 1962-63; P. Fabbri, *Ravenna geografia di un territorio*, Bologna, 1974; Cssa, *Ravenna: alcuni aspetti e problemi dell'immigrazione. Problemi del lavoro nello stabilimento petrolchimico Anic*, Bologna, luglio, 1962 e L. Cavalcoli, *I problemi dell'agricoltura e dell'industrializzazione*, cit., pp. 3-7.
45. Su questi aspetti si veda *Villaggi operai in Italia. La Val Padana e Crespi D'Adda*, Torino, 1981.
46. G. Zucconi, *La città aziendale: metanopoli nella strategia del gruppo Eni*, in "Storia urbana", X (1986), n. 34, pp. 226-229 e P. Fabbri, *Ravenna*, cit., pp. 204-205.
47. Comune di Ravenna, *Piano regolatore generale: norme di attuazione*, Ravenna, 1962.
48. Per una lettura critica dello sviluppo economico-urbanistico ravennate si veda M. Vittorini, *Petrolio e Potere*, Venezia, 1972 ed inoltre P. Fabbri, *Ravenna*, cit.; L. Colliva, *Nuova edilizia ravennate*, in "Bollettino Economico", cit., mag. 1958.
49. V. Emiliani-T. Dalla Valle, *Ravenna una capitale. Storia costumi, tradizioni*, Bologna, 1965.
50. Sulle ipotesi del porto fluviale-marittimo e della "grande Ravenna" si veda L. Cavalcoli, *Il canale navigabile Porto Corsini-Porto Garibaldi (conclusioni)*, in "Bollettino Economico", cit., gen. 1964, p. 5 e F. Cazzola, *Per*

una ricerca sullo sviluppo economico, cit., pp. 31-40.

51. Ivi.
52. L. Cavalcoli, *Il canale navigabile*, cit., p. 11.
53. B. Alieto, *Il pro e il contro dei progetti per il futuro porto industriale della zona di Comacchio*, in "Bollettino Economico", cit., apr. 1960, pp. 212-215; L. Cavalcoli, *Il canale navigabile*, cit., p. 6.
    I traffici nel porto di Ravenna subiscono negli anni il seguente andamento:

anni	*tonnellate di merci*
1938	500.000
1955	1000.000
1957	2000.000
1959	3000.000
1960	5000.000
1964	8000.000

    Si tratta soprattutto di trasporti di cereali, concimi, gomma, benzina, e combustibile in genere. Riguardo ai dati riportati si veda L. Cavalcoli, *Un porto per l'Emilia*, in "Bollettino Economico", cit., mag. 1965, p. 365.
54. In relazione alla variante del progetto Greco si veda L. Cavalcoli, *Un porto per*, cit., p. 366.
55. Sul fenomeno della subsidenza nel suolo ravennate si veda F. Castellini, *Sull'abbassamento del terreno nel comune di Ravenna*, in "Atti Soc. Casa Matha", quaderno IV, 1970, pp. 55-65; Comune di Ravenna, *Note interpretative preliminari sulle cause della subsidenza in atto a Ravenna*, Ravenna, 1973; *Alcuni aspetti del problema dell'abbassamento del suolo nel Ravennate*, in "Bollettino Economico", cit., n. 4, 1973; P. Fabbri, *Ravenna*, cit., p. 156.
56. Per una lettura di medio periodo della Ravenna contemporanea cfr. P.P. D'Attorre, *I tempi lunghi della modernizzazione. Trasformazioni sociali e identità politiche*, in P. D'Attorre-P.L. Errani-P. Morigi, *La città del silenzio. Ravenna tra democrazia e fascismo*, Milano, 1988.
57. Su Alfredo Baccarini si veda l'esauriente biografia di A. Varni, *Alfredo Baccarini tra pentarchia e questione sociale*, Bologna, 1983.
58. Sull'opera di bonifica a Ravenna si veda M. Perilli, *Bonifiche eseguite per conto diretto dello Stato in provincia di Ravenna*, Ravenna, 1910; A. Bellucci, *Le bonifiche nella provincia di Ravenna (bonifiche per colmata)*, Ravenna, 1927; F. Cagnoni, *Le bonifiche della provincia di Ravenna*, Ravenna, 1925; L. Gambi, *L'insediamento umano nella regione della bonifica romagnola*, Roma, 1949.
59. Sul ruolo dei tecnici nella fase delle bonifiche si vedano rispettivamente i saggi di S. Nardi e M. Casavecchia, nel volume: *Costruire un territorio. Cartografia e fotografia delle bonifiche ravennati*, Ravenna, 1987.
60. Sulla vicenda complessiva della bonificazione nell'area padana si veda G. Porisini, *Bonifiche e agricoltura nella Bassa Valle Padana (1860-1915)*, Milano, 1978.
61. Sull'intervento legislativo a sostegno degli insediamenti industriali e portuali si veda R. Petri, *Industria e territorio in sessant'anni di legislazione speciale*, in "Studi Storici", XXVIII (1987), n. 2.
62. Ibidem, p. 329.

I DISTRETTI INDUSTRIALI IN EMILIA ROMAGNA

Fabio Nuti

La nozione di distretto industriale

Il concetto di distretto industriale si è rivelato, nelle analisi dello sviluppo economico degli ultimi venti anni, fecondo e al tempo stesso delicato. È divenuto ormai impossibile prescindere dal ricorso a questo strumento nella discrezione di un'economia come quella emiliana.

Non sarà necessario ricordare (una volta di più) il debito che le analisi degli ultimi anni hanno nei confronti dei contributi di Alfred Marshall e di coloro che, *in primis* Giacomo Becattini e i suoi allievi, hanno ritrovato nell'opera marshalliana metodi e concetti ancora oggi suscettibili di applicazioni.

Riteniamo tuttavia che, nell'uso recente, si siano mescolate almeno due accezioni diverse e meritevoli di essere tenute distinte: una relativa a forme di industrializzazione di origine relativamente antica (e perciò stesso parzialmente concentrate) (1) e una relativa a fenomeni di diffusione di piccole imprese come forma prevalente di esercizio dell'attività produttiva. Nel primo caso, la forte integrazione che esiste tra le diverse unità produttive fa dell'area un vero e proprio sistema produttivo, fortemente integrato, nell'analisi del quale le considerazioni relative alle dimensioni delle singole unità perdono buona parte del loro usuale rilievo (le barriere all'entrata sono generalmente alte, le iniziative di carattere familiare o artigianale, se pure ve ne sono, si limitano a singoli segmenti del ciclo ecc.) ed è invece molto importante la concentrazione territoriale — anche se non sempre essa si traduce in contiguità materiale delle attività. I fattori localizzativi weberiani, che possono spiegare l'origine di quei sistemi, non sono rilevanti oggi, nell'analisi del funzionamento e degli elementi di forza delle aree

corrispondenti. Nel secondo caso, appaiono cruciali le considerazioni relative alla maggiore o minore facilità di entrata nel settore, la presenza di un "ambiente" favorevole (capace, cioè, di compensare i problemi nascenti eventualmente dalla troppo semplice struttura delle imprese), e l'origine sociale e culturale dei piccoli imprenditori. La concentrazione spaziale può apparire una condizione importante del funzionamento del sistema, ma spesso il suo ruolo viene sopravvalutato (2). Alcuni fattori localizzativi classici risultano ancor oggi attivi, perché le piccole imprese non possono fare fronte da sole alla carenza di risorse (manodopera, capitale, terra) nelle sedi delle loro attività. Nel caso delle piccole imprese ad alta tecnologia, poi, la prossimità spaziale è pressoché priva di significato. La concentrazione di molte piccole attività in porzioni limitate del territorio, se da un lato può dare origine agli importanti effetti di diffusione dell'attività industriale segnalati da più di un autore, può, dall'altro, causare congestione e perdita di efficienza (la letteratura in materia è alquanto ambigua).

La regione emiliano-romagnola non presenta fenomeni di specializzazione territoriale "con integrazione" di antica origine, paragonabili, per fare un esempio, ai distretti tessili lombardi o veneti. D'altra parte, non presenta nemmeno una particolare diffusione di piccole imprese subfornitrici, appartenenti a più ampi sistemi di decentramento. Essa ospita sul suo territorio gli importanti casi di Sassuolo (distretto recente, a forte integrazione, la cui origine è spiegabile in virtù dell'effetto del fattore localizzativo costituito dalla materia prima) e di Carpi (altro distretto relativamente recente, non frutto, ma origine di fenomeni di decentramento). La ragione è poi caratterizzata da alcuni distretti minori e, soprattutto, da piccole imprese non necessariamente integrate tra di loro in "sistemi" e spesso attive in settori avanzati, che poco o nulla hanno a che fare con le industrie solitamente sedi di distretti e nei quali i fenomeni imputabili all'"ambiente" (facilità di circolazione delle informazioni, emulazione, ecc.) sono poco o nulla frequenti. L'industria meccanica, vera e propria "specialità" della regione, rappresenta un caso per così dire intermedio tra distretti e imprese isolate (nel suo caso, inoltre, la concentrazione territoriale è minima). La distinzione riflette differenze storiche e strutturali tra l'Emilia Romagna e le altre regioni.

Ciò premesso, svolgeremo alcune considerazioni sul tema di distretti intesi nell'accezione più usuale, di insiemi di imprese fortemente concentrate, tralasciando il fenomeno delle piccole imprese non organizzate in sistemi locali — fenomeno che, per quanto si è appena detto, costituisce forse una delle caratteristiche più rimarchevoli dell'attività industriale in Emilia Romagna — e allargando di tanto in tanto la prospettiva a casi e a fenomeni esterni alla regione, a scopo esemplificativo.

Una tipizzazione delle aree specializzate

Racchiudere in un "tipo ideale" unico le molteplici situazioni concrete che possono darsi nelle aree italiane in cui si sono realizzati fenomeni significativi di specializzazione produttiva è molto difficile. Una distinzione che in talune occasioni abbiamo trovato conveniente è quella tra distretti storici e distretti recenti (3). Essa si basa sulla constatazione che forme di *concentrazione* territoriale delle attività manifatturiere sono tipiche dello sviluppo industriale dei paesi occidentali fino dai suoi inizi nell'età moderna, che tali concentrazioni implicano di norma una *gamma di specializzazioni complementari* e perciò stesso integrate tra di loro (4). Siffatta "specializzazione-con-integrazione" dava luogo, nel complesso, a forme di specializzazione territoriale (tipicamente: aree tessili), ma, allo stesso tempo, comportava il costituirsi di sistemi produttivi di una certa complessità: molto spesso, a sistemi pressoché autosufficienti (oggi diremmo integrati verticalmente) che andavano dalla lavorazione della materia prima al prodotto finito. I fenomeni del secondo dopoguerra che hanno dato vita a nuovi sistemi locali, e sui quali torneremo tra poco, non hanno avuto il potere di generare forme organizzative altrettanto articolate. Di fatto, i distretti "recenti" operano su pochi segmenti del ciclo produttivo (per lo più, quelli finali) limitando le proprie funzioni alle diverse forme conosciute di contoterzismo. La nostra sensazione è che la differente complessità (o, per meglio dire, "compiutezza") dei due tipi di distretto abbia importanti conseguenze sulle capacità dei distretti stessi (a) di generare occupazione; (b) di adattarsi al cambiamento delle condizioni

esterne (mercato, gusti, progresso tecnologico): la prima appare più alta nei distretti recenti, almeno nel medio periodo, se non altro perché i segmenti a valle dei cicli manifatturieri sono di regola quelli a più alta intensità di lavoro. Ciò spiega perché l'attenzione (e l'entusiasmo) degli osservatori della materia si sia concentrata soprattutto sui distretti della c.d. terza Italia che, salva qualche eccezione, appartengono al tipo dei distretti recenti. Tuttavia, la seconda è quasi certamente più alta nei distretti storici, e ciò può ripercuotersi, nel lungo periodo, sulla loro stessa capacità di generare occupazione, elevandola rispetto a quella dei distretti più recenti.

Una distinzione tra le due ipotesi merita quindi di essere conservata, sia per ragioni analitiche, sia per ragioni di politica economica.

Altre forme di classificazione, oltre a quella ora delineata, tra distretti storici e distretti recenti, potrebbero essere suggerite con pari fondamento.

Qui tenteremo di definire alcuni tipi o, meglio, alcune situazioni ricorrenti, tenendo conto di criteri tanto geografici, quanto settoriali, quanto infine di criteri relativi alle modalità di sviluppo dei singoli casi (5).

Come prima cosa, intendiamo valutare la consistenza della tesi che vede nei distretti italiani degli anni settanta e ottanta un modello di industrializzazione indotto essenzialmente dalle particolari caratteristiche dell'*offerta* delle singole aree del nord e del centro del paese e, inoltre, come un modello sviluppatosi con particolare successo e rapidità a cause di circostanze congiunturali (quelle della fine degli anni sessanta) che favorivano l'adozione di forme organizzative "articolate" (o "decentrate").

Come già osservato, l'origine di *industrie localizzate* deve essere collocata in momenti storici molto anteriori a quelli in cui, invece, si è determinata la loro forte espansione e, in taluni casi, la trasformazione in rudimentali sistemi produttivi.

Potremmo distinguere tra le aree e le attività legate alla produzione agricola (ad esempio, le non poche industrie che si sono sviluppate a partire dalla lavorazione della paglia, che costituiva allo stesso tempo un tipico sottoprodotto dell'attività agricola e una forma di integrazione del reddito dei contadini (6) e le aree — e le attività — che pre-

sentano già abbozzi di industrie, anche se molto semplici, e nelle quali il legame principale — più che quello con l'agricoltura — era quello con il mercato (attraverso porti, vie d'acqua, ecc.).

Benché entrambe le ipotesi siano riconducibili in senso lato all'influsso di fattori localizzativi classici, una differenza significativa si riscontra nel fatto che le prime dipendevano di norma da forme di raccolta e distribuzione del prodotto "esogene" (nel senso di "non controllate dal produttore", e affidate spesso a veri e propri commercianti), mentre le seconde per la loro stessa natura implicavano un minimo di capacità commerciali endogene e quindi potevano talora assumere una complessità di funzioni che doveva ritenersi di massima preclusa per le prime.

Il ruolo del "retroterra rurale" nella formazione dei distretti è stato sottolineato in molte circostanze, ma soprattutto da chi voleva vedere in esso la principale fonte di accumulazione del capitale delle iniziative intraprese dai piccoli produttori delle regioni del Nord e del Centro Italia (secondo questa tesi, l'accumulazione avveniva attraverso la liquidazione dei rapporti di mezzadria; le forme di affitto della terra costituivano una premessa tanto economica quanto psicologico-culturale per l'avviamento di nuove iniziative in campo industriale). In un certo senso, tuttavia, la tesi sottovaluta il legame che le iniziative industriali degli anni sessanta presentavano con le attività artigianali o industriali preesistenti.

Tutta la letteratura sulla "periferia" è caratterizzata, a nostro parere, da una forte sottovalutazione delle preesistenze industriali e del tessuto di relazioni di tipo terziario che preesistevano e accompagnavano le fasi della "accumulazione primitiva" degli anni sessanta. Anche la periferia poteva avere partecipato alla prima industrializzazione in modo significativo, e averne beneficiato in termini di maggiore cultura degli imprenditori e maggiore capacità (mestiere) dei lavoratori (7). D'altronde, molti dei "sistemi" di piccola impresa affermatisi in tempi recenti sono sorti in aree che devono ritenersi a tutti gli effetti parte non già della periferia, bensì del centro (8).

Alcune delle aree del Nord che già avevano sviluppato forme, anche modeste, di industria in tempi anteriori al primo conflitto mondiale hanno senza dubbio beneficiato per un lungo periodo della loro

vicinanza a mercati in espansione. Dopo la seconda guerra, hanno potuto approfittare dell'abbandono, da parte dei paesi o europei più avanzati, di produzioni "povere" o ad alto contenuto di manodopera (9).

Gli impianti incubatori

La rivalutazione del ruolo delle prime forme di industrializzazione porta con sé una più meditata considerazione della parte svolta, nello sviluppo della "periferia", che ancora negli anni cinquanta e nei primi anni sessanta caratterizzavano la quasi totalità delle aree che avrebbero in seguito conosciuto la diffusione delle piccole imprese. Insediati in aree periferiche, ma ben servite dalle vie di comunicazione e sempre a distanze ragionevoli dal "cuore" delle rispettive industrie, al centro di bacini di manodopera provvisti delle caratteristiche necessarie per le attività svolte (proprio mentre queste caratteristiche andavano rarefacendosi nelle sedi tradizionali delle industrie in questione), gli *incubator plants* sono presenti in molti settori diversi tra di loro tra gli anni cinquanta e la fine degli anni sessanta e qui, in questo periodo, svolgono una funzione fondamentale di creazione di figure professionali — che in seguito diventeranno anche in parte figure imprenditoriali.

Il problema che essi pongono a questo punto della trattazione riguarda la ragione della loro decadenza. Prima di affrontare questo punto. dobbiamo tuttavia completare il quadro delle condizioni generali che possono avere favorito la trasformazione dei nuclei di industrializzazione in veri e propri distretti.

Altre circostanze favorevoli allo sviluppo

Spesso il ruolo svolto dagli *incubator plants* non può essere compreso senza riferimento ai fenomeni attraverso i quali una consistente domanda (spesso, *pubblica*) di beni di consumo si incanalava verso determinate aree (in generale, proprio perché in quelle aree sorgeva un impianto industriale di una certa dimensione).

L'importanza di questo elemento è già stata sottolineata. Qui ritor-

niamo sull'argomento soltanto per precisare che episodi anche recenti di industrializzazione, attribuibili al rapporto, più o meno prolungato, con "grandi compratori" (ministeri, ferrovie, ecc.) si riscontrano in settori diversi: si possono citare, tra gli altri i casi di S. Mauro Pascoli (calzature) e di Castel Goffredo (calzetteria) (10). In altri casi, anche la presenza di una domanda domestica o estera come quella proveniente dal turismo — quando e se riusciva a trasformarsi in una domanda stabile e organizzata, ad es. attraverso grandi organizzazioni di distribuzione — può avere contribuito a rivitalizzare attività artigianali o di piccola impresa: questa è la storia di alcune aree ubicate in prossimità di — o comunque collegate con — centri di attrazione turistica (ancora S. Mauro Pascoli, per la sua vicinanza alla riviera adriatica; Fossombrone, per il legame tradizionale con l'industria della paglia di Firenze).

Declino degli impianti incubatori e scomposizione del ciclo

La decadenza dei cosiddetti impianti incubatori può farsi risalire a cause diverse. In parte si tratta delle stesse cause che hanno determinato la crisi delle grandi aziende nella aree tradizionali dell'industria. Se consideriamo il caso del tessile-abbigliamento, possiamo constatare facilmente come tra gli anni cinquanta e sessanta in alcuni casi sia stato necessario, o conveniente, per i grandi impianti trasformarsi da produttori a ciclo integrato di tessuti, che alimentavano attività in gran parte sartoriali o comunque artigianali, in capifila di organizzazioni ramificate, che partivano dall'acquisto della materia prima e, a volte, dalla produzione di tessuti e, avvalendosi di imprese confezioniste esterne, giungevano al capo d'abbigliamento finito.

L'incapacità di assecondare questa trasformazione, che rispondeva alla nuova definizione postbellica dei compiti tra le diverse economie. ha causato il dissesto di numerose aziende, indipendentemente dall'area in cui erano ubicate. Nelle aree periferiche, tuttavia, poteva avvenire spesso che altri soggetti continuassero l'attività abbandonata dalle grandi unità. Tutto ciò che si richiedeva era un modesto capitale iniziale, che poteva provenire dalle fonti più disparate.

Qui bisogna tuttavia fare almeno una distinzione: i soggetti in questione potevano essere ex operai, o potevano essere individui estranei al settore, ma associati con altri i quali disponevano invece delle necessarie conoscenze tecniche e organizzative per avviare un'iniziativa. Nei casi in cui prevalse la prima ipotesi, le attività che si sostituirono alle grandi aziende tendenzialmente conservarono la natura di mere "fornitrici di forza-lavoro". Negli altri casi, si potè assistere al sorgere di vere e proprie (piccole) imprese. Per molto tempo, le aree del primo tipo presentarono la tipica forma agglomerativa (un gran numero di produttori concentrati in porzioni di territorio ristretto), condizione indispensabile per partecipare alla divisione delle commesse che i *buyers* venuti dall'estero offrivano: in un certo senso, la struttura del *bazaar*, con tanti venditori in gara e pochi compratori che si aggirano tra le merci esposte. Oggi, tuttavia, esitiamo a vedere in quei casi dei veri e propri "sistemi". È preferibile parlare di forme di specializzazione territoriale indotte dalla domanda esterna.

Vi furono anche casi in cui l'incentivo di una forte domanda produsse effetti più radicali. In linea di massima, le diverse fasi tecniche di un ciclo produttivo riusciranno ad integrarsi tra di loro in corrispondenza di una gamma abbastanza elevata di livelli di scala. Difficoltà possono tuttavia sorgere — ad esempio in condizioni di forte crescita — a causa della presenza di colli di bottiglia nella fornitura di determinati *input* o a causa di tempi d'ozio che vengono esasperati dall'aumento della scala di attività. Il primo problema non è suscettibile di soluzioni interne al distretto. Il secondo potrebbe portare a scorporare le fasi a più alta produzione oraria. Tuttavia, anche in questo caso, si potrebbe pensare ad un aumento dell'intero stock di capitale (secondo il principio del comune multiplo). Non è quindi logico pensare che la soluzione dello scorporo debba essere preferita all'alternativa dell'ampliamento della scala, a meno che non si introduca l'ipotesi dell'esistenza di vincoli di altra natura alla crescita aziendale: ad esempio, difficoltà di reperire terreno per l'espansione (questo può dipendere da scarsità obiettiva di terra, ovvero da mancanza di mezzi finanziari), o manodopera (la situazione di alcuni distretti è stata caratterizzata nella fase di più rapido sviluppo da offerta di lavoro insufficiente; in altri, i problemi sono sorti in seguito, per ragioni legate alla qualità

della manodopera). È facile immaginare una sorta di "circolo vizioso dello sviluppo periferico" che procede dalle piccole dimensioni — e quindi dalla mancanza di attività reali — all'impossibilità di ricevere finanziamenti e quindi di investire in macchine, impianti e strutture fisse, al mantenimento delle piccole dimensioni *labour intensive*.

Tuttavia, la congettura del circolo vizioso non può essere assunta come ipotesi *generale* per spiegare l'intera fenomenologia dello sviluppo delle aree periferiche. In molti casi, infatti, impianti di una certa dimensione e relativamente capitalizzati, non affetti da crisi, avrebbero ben potuto imboccare la strada dell'espansione "per linee interne" contribuendo a limitare l'entità del fenomeno della disarticolazione dei cicli.

Si è quindi costretti a pensare che tale fenomeno (con tutti gli aspetti connessi, a cominciare dalla nascita del contoterzismo) sia stato alimentato in prevalenza dalla domanda dei neo-imprenditori che entravano nel mercato con scarsi mezzi e non potevano accollarsi l'onere di ulteriori investimenti nell'acquisto delle attrezzature più produttive (che in genere, erano anche altamente *capital-intensive*). Così, la domanda sostenuta, incoraggiava nuovi produttori a entrare nel mercato, ma le fasi a più alta intensità di capitale rimanevano al di fuori della loro portata e si concentravano in impianti relativamente capitalistici. Esempi possono essere forniti, tra i tanti, dalla curvatura del legno nella produzione di mobili in massello, o dalle lavorazioni chimiche (=ai bottali) nel ciclo conciario (11). L'aumento del costo del capitale, fattore scarso per eccellenza nelle aree di piccola impresa nel corso degli anni settanta (12), scoraggiando la detenzione di stock e l'acquisto di macchine, incentivava dunque il ricorso alle lavorazioni esterne assai più di quanto non si potesse fare, poniamo, l'avversione alla crescita.

Interrogativi sulle cause dello sviluppo recente

Una rassegna delle variegate situazioni locali della "periferia" industriale italiana degli anni sessanta e settanta, dunque, permette di formare un quadro non uniforme, in cui il collo di bottiglia della crescita

delle imprese può essere costituito di volta in volta dalla scarsità di uno qualunque dei fattori della produzione (o, in senso più lato, dalla mancanza delle capacità di aggirare tali limiti). Non sembra facile dire quale fattore sia stato *in generale* più importante, benché si sia portati ad assegnare al capitale un ruolo cruciale, almeno per questa prima fase. Si ha qualche esitazione, invece, a dare un particolare rilievo al *costo* del lavoro il quale, in un contesto di rapida crescita, non dovrebbe avere svolto un ruolo troppo avvertibile: se questo fosse stato il fattore limitante, avremmo dovuto assistere al ricostituirsi di aziende integrate nelle aree della periferia, mentre abbiamo constatato ovunque l'operare di considerevoli vincoli in tale senso. Ben più significativo, nel determinare i fenomeni di delocalizzazione dal centro alla periferia che caratterizzavano il periodo, sembra essere stato il fabbisogno (quantitativo e qualitativo) di ampi contingenti di forza-lavoro provvista dalle caratteristiche necessarie a attività relativamente *labour-intensive* e contraddistinte da forti elementi di mestiere.

Inizialmente, il dibattito sul decentramento produttivo e sulle origini dei sistemi articolati di produzione vide contrapporsi le affermazioni di chi riteneva che la ristrutturazione degli anni settanta nell'industria italiana fosse stata governata dal principio dell'espulsione delle fasi *meno* produttive e quelle di chi riteneva invece che il principio dominante fosse stato quello dell'espulsione delle fasi *più* produttive. Col senno di poi, sembra di poter concludere che in realtà i fenomeni di scomposizione dei cicli siano stati regolati da un diverso principio: concentrare le attività ad alta intensità di capitale — nei limiti della disponibilità di capitale stesso — in singoli impianti, e frazionare le altre attività in modo da minimizzare l'investimento pro-capite. Talora, ma non sempre, le attività a maggiore intensità di capitale erano anche quelle a più alta produttività oraria.

Fino dalla fase di più rapida crescita dei primi anni settanta, si delineano dunque tre situazioni abbastanza differenti: (a) quelli che abbiamo chiamato i "distretti *bazaar*", fornitori di forza-lavoro e, nella migliore dell ipotesi, di capacità di mestiere e di disponibilità all'iniziativa imprenditoriale, completamente privi di canali commerciali autonomi; (b) i distretti caratterizzati dalla presenza di imprese già in parte strutturate e provviste delle funzioni, o delle conoscenze, com-

merciali; infine, (c), i distretti in cui si era venuta definendo una divisione del lavoro "tecnica" (=per fasi) tra i produttori delle diverse fasi. Questa distinzione diventerà importante quando l'Italia del nord e del centro cesseranno di costituire una grande area di lavorazioni su commessa o di subfornitura per gli acquirenti esteri, e il problema di *cercare* il mercato diventerà l'assillo principale dei produttori della "periferia", perché le capacità di risposta delle aree differiranno a seconda della loro struttura. Un rapido sguardo ai buoni risultati conseguiti in tempi anche recenti dai distretti a forte integrazione verticale e con strutture aziendali consolidate, (che non sono stati considerati nell'ambito della nostra parte di indagine), suggerisce infatti di assumere con una certa cautela l'equazione "disarticolazione = adattabilità" proposta da molti dei contributi su questa materia.

L'adattabilità dei distretti al cambiamento

Una valutazione retrospettiva, e più fredda, dei mutamenti avvenuti nell'industria manifatturiera nazionale fino alle soglie del decennio attuale ci costringe a chiederci se si sia trattato di trasformazioni tali da giustificare l'immagine ricorrente dei distretti come strutture essenzialmente malleabili, capaci di adattamento continuo a condizioni in costante evoluzione. In realtà, per quanto si è detto, sembra sostenibile anche la visione opposta, secondo la quale, tanto dal punto di vista localizzativo, quanto dal punto di vista strutturale, i distretti degli anni settanta avrebbero compiuto un grande sforzo di adeguamento alle nuove condizioni della concorrenza mondiale (=essenzialmente, produzione industriale di massa e standardizzata di beni di consumo), ma, nel fare ciò, sarebbero giunti pericolosamente vicini al limite di esaurimento di talune risorse (la disponibilità quantitativa e qualitativa di un tipo di forza-lavoro ormai scarso, il territorio in senso fisico e l'ambiente in un senso più lato).

L'adeguamento compiuto nei decenni scorsi dalle aree specializzate dall'industria manifatturiera italiana, per di più, sembra essere avvenuto lungo le linee di una divisione del lavoro internazionale "regressiva", che creava posti di lavoro e reddito in segmenti di mercato abbandona-

ti dai partners occidentali dell'Italia, ma, nel fare ciò, creava le premesse del conflitto con i paesi emergenti.

Infine: la scomposizione dei cicli portata, in taluni casi, fino ai limiti delle possibilità tecniche delle singole attività avrebbe precluso per il futuro la ricostituzione di funzioni complesse e l'ottenimento di sinergie, da taluni ritenute condizioni indispensabili per il conseguimento di buoni risultati in tempi di turbolenze.

Tutto ciò significa che oggi appaiono probabili fenomeni di selezione anche drastica tra i protagonisti del *boom* degli anni sessanta e settanta, scomparsa di imprese e ingrandimento di altre. In parte, ciò si è già verificato, prevalentemente al di fuori dell'Emilia Romagna. Tuttavia, prevedere in termini più in generale le linee evolutive dei sistemi articolati di produzione negli anni venturi comporta una serie di considerazioni alquanto prudenti. Alcuni elementi, ricavati dalle nostre indagini, verranno forniti nei prossimi paragrafi.

L'inserimento nella competizione internazionale

Il progressivo allinearsi dei costi di produzione italiani a quelli di altri paesi occidentali, l'ingresso sulla scena di paesi e costi di produzione ben inferiori a quelli italiani (catalizzato dalla eliminazione delle barriere spazio-temporali e legali al commercio internazionale), la conseguente necessità di elevare le qualità dei prodotti e di ricreare forme di protezione *non-price*, ha rappresentato nel corso degli anni ottanta una potente causa di adattamento e di trasformazione.

Taluni segmenti dell'industria italiana beneficiano ancora oggi di barriere protettive implicite, in quanto si sono ricreati ostacoli spaziali e temporali alla penetrazione delle merci dei concorrenti almeno tanto efficaci quanto lo erano, nei decenni scorsi, quelli costituiti dalla mera distanza fisica dei produttori dei mercati. Ad esempio, l'esigenza di coordinare le diverse fasi della produzione nell'interesse di una più alta qualità dell'output, e i requisiti sempre più stringenti di tempestività nella successione delle fasi del ciclo rappresentano potenti incentivi all'agglomerazione (e sono quindi fattori favorevoli allo sviluppo delle aree economiche consolidate) (13).

Ciò consente a imprese anche piccole e poco capitalizzate, ma capaci di produrre valore aggiunto (ad es., tramite lavorazioni manuali), di continuare a operare nonostante la crescente concorrenza e il "ciclo di vita del prodotto".

A ben vedere, la stessa natura sistemica delle aree specializzate è stata messa in pericolo dai cambiamenti ai quali abbiamo fatto cenno. I ruoli rispettivi delle diverse imprese sono stati alterati, talora in maniera profonda (e, in generale, a favore delle imprese strutturate). Se l'espressione di "aree-sistema" allude a una capacità delle imprese dei distretti di operare in modi reciprocamente compatibili senza che la condotta e le decisioni delle singole unità sia sottoposta ad alcuna forma esplicita di coordinamento, vi sono motivi per interrogarsi sull'opportunità di fare ricorso ad essa anche nelle circostanze attuali.

Nei distretti che avevano sviluppato forme di divisione del lavoro nella forma di decentramento di capacità, il problema posto dalle trasformazioni che andavano profilandosi all'orizzonte era di natura assai diversa: si trattava di vedere se un'organizzazione fortemente parcellizzata avrebbe consentito di mantenere e di elevare i requisiti qualitativi della produzione. In taluni casi siamo certi — a posteriori — che ciò non è avvenuto.

Nei distretti in cui esistevano già imprese strutturate, la risposta alla turbolenza esterna poteva essere più organica. In questa distinzione si poteva quindi intravedere, alle soglie dei cambiamenti che stavano per avere luogo, una distinzione tra diverse forme di flessibilità, non tutte egualmente adatte a qualsiasi tipo di mutamento.

Come conseguenza delle trasformazioni descritte, vediamo emergere nuove forme di divisione del lavoro all'interno dei distretti: imprese che in precedenza avevano sviluppato prevalentemente funzioni produttive e che spesso avevano svolto un ruolo "storico" nel consolidamento delle rispettive aree, si sono venute orientando verso le fasi finali dei rispettivi cicli (o, comunque, verso le attività strategiche *e* di commercializzazione, con abbandono delle attività di trasformazione) (14), assumendo talora il compito di mere assemblatrici. Un corollario interessante di questa evoluzione è il formarsi di concentrazioni finanziarie — talvolta piccole, talaltra rilevanti — nei segmenti a monte (=imprese che approvvigionano il distretto di materie prime e semilavorati, e

che esercitano un loro potere oligopolistico sull'area, spesso condizionando le imprese "terminali" (15).

Le circostanze che abbiamo indicato sono probabilmente sufficienti a connotare un clima "difficile" per le piccole imprese, vale a dire, un clima in cui la necessità di adattamenti marginali si associa spesso all'esigenza di trasformazioni di struttura assai più impegnative. *Altre* definizioni di instabilità, incertezza, turbolenza ecc. sono probabilmente superflue, quando non fuori luogo, nella descrizione dell'ambiente tipico della piccola industria moderna e comportano il rischio di sottovalutare l'abilità delle imprese e dei relativi sistemi (localizzati e non) a fornire risposte razionali ai nuovi problemi.

Oggi, quando si cerca di individuare le possibili cause esogene di perturbazione attive sui sistemi periferici di produzione, è necessario ponderare attentamente gli effetti che in senso contrario sono esercitati dalle imprese maggiori, spesso (ma non sempre) esterne alle singole aree. È infatti presumibile che l'intensificarsi, in tempi recenti, dei rapporti tra le unità dei distretti e le unità esterne abbia creato intorno alle prime una cintura protettiva abbastanza efficace. Così, ad esempio, si può ritenere che il succedersi delle innovazioni tecniche non ponga le piccole imprese in condizioni di particolare difficoltà, in quanto le innovazioni vengono "filtrate" e adattate dalle imprese leader, che sono provviste delle risorse (di mezzi finanziari e di conoscenze) per farlo (16). In particolare, le piccole e medie imprese non si trovano — secondo questa ipotesi — a dover mutare le proprie tecniche di produzione per effetto di cambiamenti nella struttura dei costi di produzione a loro volta indotti da innovazioni radicali, perché il filtro operato dalle imprese leader serve proprio a eguagliare, al margine, i costi di utilizzazione dei diversi fattori (17).

Dai "sistemi di produzione artificiali" alle "reti di imprese"?

Nel corso delle nostre osservazioni, abbiamo espresso più volte dubbi circa le interpretazioni prevalenti dell'evoluzione passata e recente dei "sistemi articolati di produzione". In generale, lo scopo delle critiche era di attenuare la perentorietà delle affermazioni che attribui-

vano a tali realtà la natura di forme organizzative consapevoli, provviste di strategie esplicite, e di suggerire, al contrario, che taluni comportamenti potevano essere scaturiti dall'interazione — almeno in parte casuale — di comportamenti atomistici: in quanto tali, esse potevano essere (a) soggette ad accentuare gli elementi di casualità e di non-coordinamento insiti in essi, in risposta a "segnali" esterni perturbatori o male interpretati, e (b) difficilmente riproducibili.

La letteratura recente, nel tentativo di delineare le più probabili trasformazioni future dei sistemi industriali locali, ha avanzato la tesi di una *convergenza* tra le linee evolutive delle grandi imprese e quelle dei sistemi articolati di piccole e medie imprese: le prime sarebbero destinate ad approfondire la tendenza, già riscontrata, alla disintegrazione dei cicli verticali, mentre le seconde, acquistando via via maggiore agilità nella loro organizzazione interna ed esterna, si avvicinerebbero sempre più al modello della grande impresa destrutturata (18).

Ci si avvicinerebbe pertanto a un modello di "struttura intermedia" di grande diffusione e non più limitato soltanto alla periferia dell'industria o ad alcuni settori particolari ad essa, capace di:

"(a) catturare economie di rapidità nell'accesso a nuove risorse e servizi;

(b) limitare le irreversibilità rispetto all'integrazione, grazie alla possibilità di sostituire i propri *partner* economici, ... ovvero eliminare un insieme di relazioni esterne, sopportando ridotti *sunk cost*, ovvero ridiscuterne i termini contrattuali" (19).

Alcuni autori si sono spinti fino al punto di proporre l'uso del concetto di *network* per designare l'insieme delle manifestazioni di organizzazione flessibile (20).

Le obiezioni che possono muoversi a questa visione riguardano in buona misura aspetti nominalistici del dibattito. Non vi sono infatti veri motivi per opporsi all'idea che i sistemi di piccole imprese stiano evolvendosi in direzione di vere e proprie forme organizzative intermedie. Si tratta tuttavia di chiedersi se questi sistemi in rapida (e positiva) evoluzione si identifichino con la categoria di "distretto" nel senso più ampio che quest'ultima ha assunto, o se debbano essere fatte delle distinzioni. Nel concetto più lato di distretto sono infatti comprese ipotesi organizzative che, come abbiamo visto, non appaiono provviste

della flessibilità necessaria per superare lo stadio del mero decentramento di capacità, a causa di svariati fattori inerziali, che vanno dal forte contenuto di lavoro manuale (il quale comporta a sua volta una considerevole inerzia localizzativa) all'operare di forme di destrutturazione che finiscono col limitare le imprese nel loro sviluppo interno. D'altra parte, i casi di sistemi di imprese che oggi sembrano avvicinarsi maggiormente all'idea di *network* non sono sempre classificabili senza esitazione tra i distretti intesi nella loro accezione più diffusa (21).

In parte, come abbiamo riconosciuto, si tratta di questioni di definizione. Al disotto delle definizioni, tuttavia, si scorgono problemi più generali, che derivano dalla grande suggestione esercitata dalla materia delle piccole imprese, e dalla tendenza a fare di queste ultime — o dell'immagine più accreditata di queste ultime — un paradigma applicabile a materie e a temi più vasti.

Attribuire a tutti i sistemi di Pmi, in quanto tali, capacità di adattamento e di evoluzione maggiori di quelli che è lecito scorgervi comporta evidenti rischi: ad esempio, quello dell'affermarsi di un atteggiamento di *laissez-faire*, legittimato o meno da riferimenti a improbabili mani invisibili, che in taluni casi può divenire una concausa di rapidi processi degenerativi.

D'altra parte, non è facile — e tutto il nostro lavoro muoveva, in fondo, da questa considerazione — dire se i notevoli risultati raggiunti dai distretti recenti nell'adattarsi alla grande trasformazione della fine degli anni sessanta siano replicabili anche di fronte a nuove e diverse fonti di cambiamento.

In generale, abbiamo il sospetto che alcuni aspetti della struttura e delle condotte delle imprese dei sistemi periferici recenti siano suscettibili di intervento, e che un intervento *ad hoc* possa contribuire grandemente a rimuovere talune cause di ristagno. Così, ad esempio, mantenere intatto il patrimonio di conoscenze di mestiere che ha costituito parte non secondaria dei distretti è possibile attraverso iniziative formative (in alcuni casi, piccoli distretti di origini storiche sono rinati per effetto di fortunati interventi nel campo della formazione). Invece, preservare complessi tessuti sociali ed economici dagli effetti del mutamento secolare degli atteggiamenti e dei valori sembra obiettivamente

impossibile, e in questo caso la nostra impressione è che tentare di contrastare il disfacimento dell'organismo mediante politiche che stimolino la selezione delle imprese sia meglio che attardarsi nella conservazione di un equilibrio ormai compromesso.

Le politiche rivolte ai fattori della produzione, come capitale e terra, risentono in modo evidente di ritardi tecnici e culturali. Laddove gli strumenti sono stati adattati alle particolari esigenze delle Pmi e dei rispettivi sistemi gli effetti sono stati apprezzabili. Anche in questi casi, si avverte come quasi inevitabile l'evoluzione dei sistemi periferici — in particolare, di quelli più recenti, più deboli e dalla struttura più semplice — verso forme organizzative più gerarchizzate e più governate. Ciò, a sua volta, significa probabilmente arresto del meccanismo mediante il quale per circa un ventennio talune regioni, o talune aree, hanno goduto dei frutti di uno sviluppo dai facili accessi e dagli elevati rendimenti di breve periodo: un meccanismo non certamente "egualitario" in senso assoluto, ma molto più "democratico" (dal punto di vista delle possibilità di accesso) di quello che aveva governato la crescita industriale in Italia fino a quasi tutti gli anni sessanta, anche se non privo di esternalità negative.

Vi è quindi una concreta possibilità che in tempi brevi si riaccendano il dibattito e la ricerca di politiche regionali rivolte al conseguimento di obiettivi (riequilibrio territoriale, reddito, occupazione ...) che nel periodo di maggiore fiducia nel modello della produzione periferica sono stati ritenuti mutuamente compatibili e che domani potrebbero non apparirlo più. Da un altro punto di vista, il riemergere di un antagonismo anche soltanto parziale tra efficienza ed equità potrà stimolare la riflessione, e costituire la condizione per un arricchimento delle nostre capacità di affrontare la turbolenza del prossimo futuro (22).

Note

1 Come è ben noto, le prime forme di industrializzazione moderna presentavano fortissimi caratteri di concentrazione spaziale (anche a prescindere da fenomeni di economie di scala e di agglomerazione, che diventeranno sempre più importanti con il passare del tempo). Le cause principali dei fenomeni di concentrazione spaziale nella prima fase dello sviluppo delle industrie manifatturiere devono essere ricercate nella coincidenza di una pluralità di fattori localizzativi (ad es., fonti di energia e vie di comunicazione rappresentate entrambe dai corsi d'acqua, mercati di consumo costituiti da grandi città, a loro volta ubicate in corrispondenza dei tratti navigabili delle vie d'acqua).

2 La concentrazione deriva in questi casi storicamente da ragioni culturali e soprattutto, in tempi a noi più vicini, dal carattere di piccoli "mercati di subfornitura" che queste aree hanno. Difficilmente il singolo subfornitore ubicato in sedi fisicamente lontane da quelle dei propri concorrenti potrebbe intrattenere rapporti fruttuosi con i clienti.

3 Con riferimenti ai distretti tessili, questa distinzione è stata sviluppata in un lavoro precedente al quale mi permetto di rinviare: *I distretti dell'industria tessile: problemi generali e analisi di un caso particolare (L'industria dell'abbigliamento informale e la sua articolazione territoriale)*, in Cnr, *Contributi al sottoprogetto Sistema delle imprese*, Bologna, 1985, p. 81.

4 Vedi nota 1.

5 Il materiale impiegato per le osservazioni che svolgeremo proviene dalle indagini condotte su numerosi casi di distretti visitati in diverse occasioni, ultima delle quali la ricerca contenuta nel sottoprogetto Cnr "Sistema delle imprese", che faceva parte del progetto finalizzato *Struttura ed evoluzione dell'economia italiana.*

La natura delle informazioni raccolte è quella propria delle indagini di campo (interviste, documentazioni locali, induzione). Si tratta dunque di materiale prevalentemente qualitativo, il cui uso in più ambiziosi tentativi di ricostruzione delle caratteristiche e dei meccanismi dello sviluppo italiano recente è subordinato a numerose cautele.

Personalmente, ritengo che esso possa fungere dignitosamente da base per fornire ipotesi alla lettura degli elementi quantitativi che altri studiosi utilizzeranno per sintesi più compiute.

6 Si pensi alla produzione di sedie nella provincia di Udine e alla lavorazione dei cappelli di paglia prima, e di mobili in giunco, midollina e, infine, negli anni settanta, bambù nell'area di Fossombrone. Ancora, si pensi alla prima fase dello sviluppo di Carpi.

7 Sulla convivenza di un sistema di produzione ubicato in aree rurali (o strettamente legate al mondo agricolo), ma rivolto a mercati interregionali o addirittura internazionali con il sistema di produzione di fabbrica, v., ad es., S. Hymer-S. Resnick, *A Model of an Agrarian Economy with Non-agricultural Activities*, in "American Economic Review", CXLII (1923), p. 47; P. Kriedte-H. Medick-J. Schlumbohm, *Industrialisierung Vor Der Industrialisierung*, Gottingen, 1977; trad. it. *Industrializzazione prima dell'industrializzazione*, Bologna, 1984. Il concetto di protoindustrializzazio-

ne, tuttavia, si applica con difficoltà al rapporto città-campagna delle aree italiane e ai fenomeni di industrializzazione nel secondo dopoguerra.

8 Una importante strada di comunicazione creava un legame privilegiato tra aree di produzione e aree di mercato anche lontane tra di loro. Ad esempio, lo sviluppo industriale dell'Anconetano e del Pesarese, compresi i piccoli, ma interessanti fenomeni di industrializzazione dell'entroterra (Urbino, Fossombrone), non potrebbe forse spiegarsi in modo compiuto senza tenere conto del legame storico che si realizzava tra queste aree e Roma attraverso la via Flaminia, e del porto di Ancona.
In alcuni casi, (ad esempio, Castel Goffredo, che è uno dei pochi distretti tessili sorto in sedi non interessate ad antichi fenomeni di industrializzazione) il carattere apparentemente periferico delle aree e delle relative industrie deriva dalla loro ubicazione esterna ai maggiori centri urbani: ciò tuttavia può spiegarsi agevolmente sulla base di considerazioni relative all'esigenza di mantenersi vicini al retroterra agricolo, ovvero (in tempi più vicini a noi) al costo comparato dei terreni.

9 Casi di industrializzazione tardiva sono stati incontrati nel corso dell'indagine. Si veda ad esempio G. Valussi, *Note geografiche sull'artigianato friulano: i seggiolai di Manzano, i coltellinai di Maniago*, in "Rivista Geografica Italiana", LX (1963), n. 1; R. Lovato, *Origini e sviluppo dell'industria sediaria friulana*, Università di Trieste, 1973; B. Cori, *L'industria del calzaturificio nel Valdarno Inferiore*, in "Rivista Geografica Italiana", LXIX (1962); G. Veracini, *Le industrie del cuoio e delle calzature nel Valdarno Inferiore*, Pisa, 1975; M. Alderighi-A. Strozzalupi (a cura di), *Le origini dell'attività conciaria a Santa Croce sull'Arno*, Firenze, 1985; Banca Toscana, *Nel segno di Saturno. Origini e sviluppo dell'attività conciaria a S: Croce sull'Arno*, Firenze, 1987; G. Biondi, *Mezzogiorno produttivo. Il modello Solofrano*, Napoli, 1984; M. Radi, *La flessibilità ritrovata*, in "Le Marche del mobile", II (1987).

10 V. n. 5. Per Castel Goffredo, cfr G.C. Leoni, *L'area dell'alto mantovano*, in G. De Blasio-R. Dal Ri, (a cura di), *Ambiente e sviluppo della piccole e media impresa in alcune aree lombarde*, Milano, 1985; Idem, *Origini e consolidamento del polo mantovano-bresciano della calzetteria*, in F. Nuti (a cura di), *I distretti dell'industria manifatturiera in Italia*, vol. II, *I sistemi di piccole imprese di fronte al mercato globale*, Milano, 1990.

11 In parte, avranno contribuito certamente alla decisione di "non crescere" una generica avversione al rischio o all'incapacità di accollarsi la gestione di imprese di grandi dimensioni. Tutte queste spiegazioni, peraltro, non sembrano valere per le imprese-leader delle singole aree, che pure fecero ampio ricorso alla soluzione dello scorporo e, da quel momento in poi, si servirono largamente di contoterzisti esterni.

12 Il ruolo del credito nello sviluppo dei sistemi di piccole imprese è stato oggetto di analisi non sempre convergenti. In linea di massima, tuttavia, sembra di poter affermare che, almeno in una prima fase, molte delle industrie nascenti incontravano serissime difficoltà nel procurarsi credito presso istituti locali, i quali tendevano a preferire imprese più grandi (e più tradizionali). La situazione è probabilmente cambiata col tempo.

13 L'influenza del fattore moda si esprime oggi, nei settori tradizionali del-

l'industria, nella forma di requisiti crescenti di specializzazione e di più alti fabbisogni di capitale in talune fasi del ciclo, più che in una tendenza alla disarticolazione del ciclo stesso. Ad esempio, un calzaturificio moderno deve oggi preparare ogni anno due campionari-base, ai quali se ne possono affiancare altri (detti di rinfresco, pronto-moda, ecc.,) differenziati a seconda dei contenuti e dei paesi di destinazione, fino a raggiungere, in certi casi, il numero di 6-7. In media il campionario consta di 100 modelli (ma può arrivare a 300-350). Il costo può variare da 100 milioni a un miliardo. Tutto ciò rappresenta per le imprese più dinamiche (e meno limitate dalla carenza di risorse) un potente incentivo a specializzarsi in una sorte di ruolo-guida, quello dell'impresa produttrice di modelli, che ricava i propri benefici non dalla fabbricazione in serie di manufatti, bensì dall'importanza strategica della propria attività: ruolo dal quale sono escluse le imprese che continuano a produrre singole linee di manufatti, accedendo a economie di scala, ma operando in condizioni di separazione del mercato. Fenomeni analoghi si sono verificati, in misura maggiore o minore, e con effetti diversi sulla struttura delle aree, anche negli altri settori.

14 Tale forma di divisione del lavoro è stata accertata, ad esempio, nell'indagine sul settore del mobile pesarese.

15 La tendenza delle imprese terminali in molti settori è quella di ridurre al minimo le scorte — indizio dell'importanza ancora molto forte del fattore "costo del capitale".
Questo fenomeno non ha molto a che vedere con il cosiddetto *just in time* (o, almeno, non ci sentiremmo di usare questa espressione per la maggior parte dei settori considerati), ma è certamente un riflesso dell'accresciuta importanza della tempestività nell'esecuzione dei cicli produttivi. Tuttavia, questa circostanza produce l'effetto di fare aumentare la dimensione degli *stock* a monte.

16 Non ci stiamo riferendo, evidentemente, alle piccole imprese che *adattano* tecniche produttive già note a esigenze particolari delle rispettive industrie, o alle piccole imprese che nel proprio campo risultano effettivamente innovative. Qui abbiamo in mente la condizione più generale in cui si possono trovare le Pmi, di fronte a tecniche esogene (in quanto introdotte da altri nella loro industria) caratterizzate da un contenuto rilevante di novità e non facilmente "appropriabili" da parte degli utilizzatori.

17 W.E.G. Salter, *Productivity and Technical Change*, Cambridge, 1960.

18 C.F. Sabel, *Una strategia per la specializzazione flessibile*, in A. Michelsons (a cura di), *Tre incognite per lo sviluppo*, Milano, 1986, p. 77; C.F. Sabel-G. Harrigel-R. Kazis-R. Deeg, *How to Keep Mature Industries Innovative*, in "Technology Review", 1987; M. Regini-C.F. Sabel, (a cura di), *Strategie di riaggiustamento industriale*, Bologna, 1989.

19 S. Mariotti, *Il riordino della funzione tecnica di produzione dell'industria*, in V. Balloni, *Processi di aggiustamento delle industrie negli anni '80*, Bologna.

20 La possibilità di assimilare le forme articolate di produzione della "periferia" alle *reti di imprese* mi sembra implicita nel saggio di C. Antonelli, *Dall'economia industriale all'Organizzazione industriale*, in "Economia Politica", 1987, n. 2; Idem, *L'impresa rete: cambiamento tecnologico*,

internazionalizzazione e appropriazione di quasi rendite, in "Annali della Fondazione Assi", 1987, n. 3.

21 Nel corso delle indagini del sottoprogetto è stato preso in esame il caso della meccanica agricola nelle province di Modena e Reggio Emilia, che ci sembra illustrare bene quest'ultima ipotesi. Il rapporto tra le grandi imprese che costituiscono il fulcro dei rispettivi *network* e le unità della "corona" è caratterizzato da flessibilità e da cooperatività, nel senso che le seconde si alternano nel collaborare con le prime, a seconda delle esigenze e del "progetto" da realizzare (il che sembra coerente con le definizioni usuali di "rete"). Tuttavia, l'entrata di nuove imprese nel settore — o, almeno, nei suoi segmenti più qualificati — è preclusa da barriere pressoché insormontabili e il decentramento dalle imprese *leader* alle altre è limitato all'esecuzione di lavorazioni o di parti non ritenute strategiche.

22 Cfr. le conclusioni di S. Mariotti, *Efficienza dinamica e sistemi di imprese*, cit.

I DISTRETTI INDUSTRIALI REGIONALI IN UNA FASE DI INTERNAZIONALIZZAZIONE DELL'ECONOMIA

Patrizio Bianchi e Giuseppina Gualtieri

Premessa

Negli anni ottanta l'Emilia Romagna ha assunto il ruolo di esempio rilevante di un modello di produzione alternativo a quello caratterizzato dalla produzione di massa. Il lavoro di Piore-Sabel (1) ha infatti proposto i distretti industriali italiani e tra questi proprio le esperienze dell'Emilia Romagna come esempio di una aggregazione territoriale e di piccole e medie imprese, interagenti in uno stesso ciclo di produzione, in grado di essere competitivi a livello internazionale con imprese di grandi dimensioni. La forte attrattività di questo modello di sviluppo industriale consiste nella possibilità di fondare uno sviluppo industriale su forze endogene, senza ripercorrere la via usuale percorsa dalle grandi imprese centralizzate.

Più di recente tuttavia questi stessi distretti industriali evidenziano condizioni di crisi, dovute principalmente alla ripresa di efficienza delle grandi imprese. Non di meno, l'attenzione teorica dedicata ai distretti industriali offre occasioni di riflessione al di là del caso storico dei distretti italiani.

Sviluppo locale e distretti industriali

L'attenzione per lo studio dei distretti industriali risale essenzialmente alla fine degli anni settanta; certamente in passato vi sono stati studi sulle piccole e medie imprese e analisi del loro ruolo nello sviluppo industriale del paese; si trattava di studi influenzati dalla vasta letteratura internazionale sulla dominanza delle grandi imprese e su un

ruolo complementare o meglio integrativo della piccola impresa, il cui sviluppo era da ricercarsi essenzialmente negli interstizi lasciati dalla stessa grande impresa (2).

D'altra parte, molti studi sullo sviluppo italiano evidenziavano la polarizzazione tra le regioni del Nord-ovest, il cosiddetto triangolo industriale (Torino, Genova e Milano) caratterizzato da grandi imprese "moderne" e le restanti regioni, segnate invece da piccole imprese "precapitaliste", operanti nel mercato locale (3).

Nell'analisi degli anni sessanta e primi anni settanta quindi l'interesse per le piccole imprese resta confinato all'evidenza degli svantaggi competitivi della piccola dimensione e più in generale al ruolo di dipendenza delle imprese minori (4).

Alla metà degli anni settanta, tuttavia, la crisi della grande impresa fordista mise in luce un processo di ristrutturazione sul decentramento di fasi produttive già attivate all'interno della grande impresa verso piccole imprese, cioè un processo di verticalizzazione della grande impresa a favore di imprese di piccole dimensioni; la principale spiegazione fu essenzialmente legata alla difficile situazione sindacale che caratterizzava la grande impresa come tentativo di eludere la conflittualità operaia che caratterizzava in quegli anni l'attività nelle grandi imprese italiane; si aprì così una stagione di ricerche applicate di grande rilievo sul decentramento produttivo (5).

La convinzione che i vantaggi propri della piccola impresa potessero ridursi all'evasione delle norme fiscali e sindacali, tuttavia, venne sostituita nella seconda parte degli anni settanta da una visione più complessa, in cui si tese a sviluppare un approccio basato sull'analisi non più della singola impresa, ma di complessi di imprese tra loro interagenti.

In particolare, la pubblicazione di due lavori può essere assunta per segnare la nuova fase del dibattito: la pubblicazione nel 1975 del volume di Bagnasco-Messori (6) che identifica in queste aree intermedie le aree del nuovo sviluppo, e la pubblicazione nel 1983 del volume di Fuà-Zacchia (7) che identifica il successo di queste aree nella continuità storica tra la tradizione artigiana di produzione locale e la crescita di attività industriali che basano il loro successo appunto nella capacità di utilizzare la rete delle specializzazioni produttive

stratificatesi a livello locale.

D'altra parte, questo modello di sviluppo locale ha trovato nei lavori di Becattini (8); un retroterra teorico di grande tradizione; Becattini riprende la tradizione marshalliana del distretto industriale, evidenziando come il vantaggio di piccole imprese consiste nella divisione del lavoro, che anziché essere gestito sotto lo stesso tetto, come dice Marshall in Economics of Idustry (9), avviene in un territorio. In ogni caso il ciclo di produzione viene scomposto in fasi e queste fasi ripartite tra imprese differenti, che tuttavia nel loro complesso partecipano a comporre una sorta di fabbrica legata da relazioni esterne anziché da relazioni interne, giovandosi di evidenti economie esterne legate allo sviluppo della divisione del lavoro. La principale economia esterna è di tipo dinamico e consiste nell'accumulo di conoscenze individuali e collettive legate proprio all'organizzazione di un particolare ciclo produttivo.

Per distretto industriale si intende quindi un sistema produttivo, integrato a livello locale, di piccole e medie imprese, specializzate per fasi interconnesse di uno stesso ciclo produttivo (10). Questo stesso schema interpretativo assume rilevanza internazionale in particolare in relazione allo sviluppo dell'Emilia Romagna, schematizzato da Brusco e largamente ripresa da Piore e Sabel (11).

L'Emilia Romagna e il modello emiliano

Per le caratteristiche di gran parte della struttura produttiva regionale, per le capacità di sviluppo e di consolidamento mostrate soprattutto nel corso degli anni settanta, l'Emilia Romagna negli anni settanta ha rappresentato esemplarmente i caratteri di uno sviluppo industriale diffusivo, cioè basato in imprese minori riunite spazialmente in un territorio a sua volta segnato dalla presenza di diversi centri urbani tra loro interconnessi.

Il profilo dell'industria della regione era, ed è, caratterizzato da una presenza più incisiva di attività di seconda trasformazione (alimentare, meccanico e abbigliamento) rispetto a quelle di prima trasformazione (siderurgica, tessile e chimica). Inoltre il percorso evolutivo

dell'industria dell'Emilia Romagna ha segnato scelte di produzione orientate ad una forte specializzazione e ad una produzione con forte specializzazione e una organizzazione della produzione frammentata per fasi produttive. Il fenomeno ha dato origine alla diffusione di imprese specializzate, di processi di decentramento e di subfornitura.

Si sono evidenziate alcune aree centrali della regione caratterizzate da distretti industriali monoprodotto, in cui le caratteristiche espresse dalla letteratura sembrano trovare esemplare sviluppo, come a Sassuolo per le ceramiche e a Carpi per la maglieria.

Per l'industria regionale, risulta così di rilevante importanza la particolare modalità di integrazione fra le imprese; si tratta di una esperienza molto particolare che va oltre la pura caratterizzazione territoriale di imprese di minori dimensioni e che ha portato ad identificare questo sistema produttivo come il modello emiliano.

Il tessuto industriale regionale è formato da circa 68.5000 imprese. Le imprese aventi meno di cento addetti rappresentano oltre il 98 per cento delle unità produttive ed occupano il 66 per cento degli addetti all'industria. La dimensione delle imprese risulta poco più piccola della media nazionale, ma le imprese sono concentrate spazialmente secondo una chiara specializzazione fattoriale.

Significativa è, in particolare, la concentrazione spaziale nella produzione di beni di investimento — vera base dello sviluppo della regione — la cui presenza interessa secondo diverse tipologie (macchine utensili, macchine per il legno, impacchettatrici, ecc.) la quasi totalità del territorio. Le diverse aree a specializzazione produttiva si sviluppano essenzialmente lungo l'asse costituito dalla via Emilia e riguardano diverse attività come, ad esempio, il tessile-abbigliamento, il calzaturiero, il ceramico, l'alimentare e bevande ed appunto i diversi comparti meccanici.

Il settore tessile-abbigliamento si estende su tutta la zona della pianura Padana centrale, ma con alcuni centri trainanti come ad esempio Carpi (maglieria) e Bologna (confezioni). Il comparto dell'abbigliamento è diffuso nel comprensorio faentino e in alcune province (Forlì, Bologna, Parma).

Il calzaturiero invece si sviluppa prevalentemente in Romagna (Ravennate e Forlivese).

Una delle attività produttive tipicamente localizzate in Emilia Romagna (Sassuolo-Scandiano e Faentino) è quella della ceramica. Nella regione si concentra infatti la maggioranza delle imprese nazionali (circa l'80 per cento) e soprattutto la produzione di piastrelle (85 per cento).

La storica tradizione agricola, assieme a quella meccanica, ha consentito lo sviluppo dell'industria alimentare e delle bevande. L'area per eccellenza è quella parmense e reggiana (lattiero-casearia e conserviera), ma l'intera regione è interessata alla produzione alimentare.

Esistono inoltre aree specializzate in produzioni specifiche, come ad esempio quella del bottone a Piacenza e quella della lavorazione del legno-mobili nel Parmense, nel reggiano e nel Riminese.

Il settore metalmeccanico è definito da tre macro comparti (meccanica strumentale, costruzione di mezzi di trasporto e metallurgia) che lo rendono estremamente complesso e diffuso sul territorio regionale. L'aspetto più interessante di questa industria è fornito dall'elevata diversificazione produttiva in beni di consumo durevole e di investimento, con imprese specializzate per fasi o componenti, stretti rapporti di interrelazioni sia con i soggetti operanti nello stesso settore, sia con quelli operanti nelle produzioni tradizionali.

In regione sono tuttora presenti anche attività esplicitamente non riportabili al "modello", come i grandi insediamenti chimici, concentrati del resto al di fuori della via Emilia, cioè a Ferrara e Ravenna.

L'industria emiliano romagnola ha così trovato nella particolare organizzazione strutturale la positiva dinamica evolutiva del decennio trascorso, presentandosi alla soglia degli anni ottanta con caratteristiche di flessibilità dei processi e specializzazione dei prodotti.

All'inizio del decennio si sono avviati profondi mutamenti che hanno inciso in modo significativo sul sistema delle imprese (12).

Il quadro economico generale dell'Emilia Romagna nel corso degli anni ottanta riporta i livelli produttivi sui valori più elevati registrati nel dopoguerra con tassi di crescita del Pil superiori a quelli registrati nelle altre regioni italiane.

Tuttavia, vanno rilevate alcune modificazioni delle regole competitive per la penetrazione dei mercati esteri dove la struttura produttiva emiliana, composta principalmente da piccole e medie imprese, incon-

tra alcuni ostacoli.

In particolare, vengono ridefiniti i mercati di sbocco, che sono condizionati dal mutare delle ragioni di scambio. Si vedono così variare rapidamente le quote d'esportazione verso gli Stati Uniti e verso i paesi della Cee in relazione alle oscillazioni della quotazione del dollaro e all'instabilità dei mercati monetari, che incidono direttamente sulle ragioni di scambio dei beni prodotti.

Alla ripresa della domanda e alla modificazione delle regole competitive ogni settore industriale ha dato una diversa risposta, determinata sia da peculiarità settoriali, sia dalla capacità delle imprese di adattarsi più o meno alle nuove regole concorrenziali derivanti da profondi mutamenti in atto in tutti i paesi industrializzati.

I settori industriali contribuiscono in diversa misura alla formazione dell'export regionale: il meccanico ricopre un ruolo primario (nell'ultimo anno di rilevazione possiede una quota pari al 39,2 per cento sul totale dell'export regionale), seguono il sistema moda (13,8) e i prodotti non metallici, nei quali è compresa la ceramica (10,7). I dati mostrano invece la situazione critica in cui versa l'industria alimentare, che vede progressivamente contrarsi la quota sul totale dell'export (8,3).

Alle trasformazioni in atto, l'industria emiliano romagnola ha risposto incentrando i propri sforzi su finalità di riqualificazione dei processi e dei prodotti attraverso scelte d'impresa che sembrano rispondere al tentativo del sistema produttivo di consolidare i posizionamenti raggiunti in passato. La relativamente buona performance dell'economia regionale rispetto alle altre regioni nelle fasi più critiche del ciclo economico ha probabilmente avuto l'effetto di ritardare un processo di ristrutturazione industriale finalizzato al raggiungimento di una maggiore efficienza operativa, che si rendeva necessario per poter mantenere i livelli di competitività raggiunti (13).

Il ritardo nel raggiustamento interno alle imprese — si deve ricordare ad esempio che i grandi gruppi nazionali nel 1983 avevano concluso il processo di ristrutturazione fisica degli impianti — e l'aver dedicato maggiore attenzione alla ridefinizione dei processi di produzione anziché agli stimoli provenienti dal mercato, ha probabilmente reso più debole, sotto il profilo della competitività, il sistema produtti-

vo emiliano romagnolo in una fase in cui la stagnazione della domanda rende più accentuate le spinte concorrenziali. Questo contribuisce certamente a spiegare la scarsa performance dell'economia regionale nel 1984 e nel 1985, così come è un elemento utile per comprendere i motivi della riduzione nel tasso di crescita delle esportazioni nel periodo 1982-1985 e della caduta del 1986.

L'Emilia Romagna figura al sesto posto della graduatoria elaborata facendo il rapporto tra il valore dell'export ed il totale del valore aggiunto di ogni singola regione, nonostante che le potenzialità della struttura industriale si possano considerare superiori alle regioni che la precedono; nel biennio 1986-1987 si è quindi avuto un miglioramento dell'export delle imprese emiliane, ma non tale da raggiungere sui mercati internazionali una posizione competitiva simile a quella precedente la crisi.

A fronte di un quadro tuttora complessivamente positivo, sembrano così emergere alcuni segnali di trasformazione dell'economia regionale.

Nel contempo si è accentuato, in Emilia Romagna come nel resto del paese, il fenomeno delle fusioni ed acquisizioni. In realtà industriali caratterizzate da sistemi locali di piccole imprese tra loro interagenti, l'emergere di concentrazioni industriali non può che essere segnale di un mutamento strutturale significativo, con entrate dall'esterno di imprese in precedenza non coinvolte nel gioco cooperativo locale, oppure con l'affermarsi di leaders locali che intendono trasformare relazioni produttive esterne in relazioni gerarchiche nell'ambito di un gruppo produttivo da loro direttamente controllato (14).

Le acquisizioni in Emilia Romagna

L'Emilia Romagna risulta particolarmente coinvolta nel processo di acquisizioni e fusioni in atto (15). Le transazioni significative che hanno coinvolto imprese emiliano romagnole nel periodo 1983-1988 sono 329, poco meno del 10 per cento del fenomeno a livello nazionale. In particolare le imprese emiliane acquirenti sono 197, circa il 6 per cento delle acquirenti a livello nazionale, mentre le acquisite sono 191, poco più del 5 per cento; le operazioni che vedono coinvolte

imprese entrambe regionali sono 59.

Questi dati, oltre a fornire un quadro della dimensione del fenomeno, consentono di individuare il grado di dinamicità del sistema delle imprese emiliano-romagnole.

Si rilevi innanzitutto il grado di entrata di imprese esterne e come le imprese emiliane rivolgano la propria attenzione all'acquisto di imprese extra regionali, indice di una rapida apertura di un sistema fortemente segnato in passato dai caratteri del localismo.

Le transazioni comprendono passaggi di pacchetti azionari di minoranza, operazioni di riorganizzazione interna ad alcuni gruppi ed effettivi passaggi di controllo di imprese ottenuti attraverso l'acquisto di quote di capitale sufficienti a garantirlo. L'interesse si focalizza sulle operazioni che comportano il passaggio del controllo dell'impresa acquisita. L'analisi più approfondita di questo fenomeno si giustifica per due ordini di motivi: innanzitutto perché è la tipologia di transazione più utilizzata (rappresenta oltre la metà delle rilevazioni), in secondo luogo perché costituisce una delle modalità principali di modificazione della struttura industriale, sia per la modifica delle strutture proprietarie, sia perché conduce a processi rapidi di concentrazione con importanti implicazioni per le forme di concorrenza. I settori maggiormente interessati dal fenomeno delle acquisizioni sono l'alimentare (27 per cento delle imprese acquisite e 26 per cento delle acquirenti e il meccanico (19 per cento delle acquisite e 18 per cento delle acquirenti); altri settori in cui è significativa la crescita delle imprese per via acquisitiva sono, tra i settori industriali, il chimico, il settore vetro e laterizi e il settore mezzi di trasporto, in cui sono presenti circa il 5 per cento delle acquirenti e delle acquisite (16). Fra i settori non manifatturieri, rilevanti sono le operazioni nel bancario (5,4 per cento delle acquirenti e delle acquisite) e nell'assicurativo (2,4 per cento delle acquirenti e 6 per cento delle acquisite). Appare evidente, quindi, che il fenomeno delle acquisizioni in Emilia Romagna è in larga parte determinato da imprese appartenenti a settori manifatturieri; le stesse operazioni classificate nel settore holding e fiduciarie sono effettuate in massima parte da *holdings* a capo di gruppi industriali.

Analizzando la direzione delle operazioni di acquisizione si nota che quasi la metà (46,4 per cento) avvengono fra imprese classificate

all'interno dello stesso livello di prodotto specifico percentuale che sale all'84,8 per cento considerando una disaggregazione al livello di macro settore.

Ne risulta che la quasi totalità delle operazioni di passaggio di controllo delle imprese ha seguito direzioni strettamente correlate all'attività prevalente dell'impresa acquirente; le stesse operazioni effettuate all'esterno del settore, sono raramente classificabili come diversificazioni, ma paiono in larga parte evidenziare intenti di integrazione, soprattutto nelle fasi distributive.

Si è dunque in presenza di un processo di concentrazione orizzontale delle attività che sono importanti per i mutamenti negli assetti strategici dell'organizzazione industriale: tale processo assume connotati di natura reale seppur in contesti di tipo strettamente finanziario. Questa osservazione risulta confermata dalla disaggregazione settoriale; concentrando l'attenzione sui settori maggiormente interessati dal fenomeno, si nota che le imprese della regione rappresentano una quota mediamente molto elevata (oltre il 60 per cento) delle imprese acquirenti sia nel settore vetro, sia in quello laterizi e una quota estremamente basse tra le acquirenti dei settori chimico (22 per cento) e mezzi di trasporto (37,5 per cento). Si può notare inoltre che il saldo regionale delle transazioni proprietarie in questi settori è generalmente positivo (con l'eccezione nel settore chimico e mezzi di trasporto).

In relazione alla dimensione, oltre l'80 per cento delle imprese acquisite ha meno di cinquecento addetti, e oltre il 90 per cento ha un fatturato inferiore a cento miliardi. Questo dato appare interessante poiché, se, in generale, l'elevata propensione alla cessione di imprese di piccole o medio-piccole dimensioni non costituisce elemento di sorpresa — giacché si può ipotizzare che singolarmente prese queste imprese siano in grado di attivare le risorse necessarie per reagire all'elevata instabilità dei mercati e all'inasprirsi della concorrenza negli ultimi anni — questo fenomeno richiede maggiore attenzione quando si tratta di imprese inserite in sistemi produttivi caratterizzati territorialmente, come nel caso dell'Emilia Romagna.

Considerando le imprese acquirenti, si rileva che il 57 per cento ha oltre mille addetti; tali imprese, considerate rispetto alla classificazione per fatturato, ricadono, almeno in parte, nella classe fra cento e

cinquecento miliardi. Questo dato risente del fatto che i settori coinvolti nel processo di acquisizione sono *labour intensive* per cui il rapporto numero di addetti-fatturato è mediamente elevato; inoltre, molte delle imprese acquirenti fanno parte di gruppi, per cui anche la valutazione del giro d'affari della singola impresa può risultare non realistica in seguito a vari fattori fra cui transazioni non trasparenti effettuate all'interno del gruppo.

L'evoluzione organizzativa delle imprese rende superati gli indicatori dimensionali tradizionali; infatti l'impresa è sempre più collocata all'interno di un gruppo che detiene più risorse e che a fini di valutazioni sulle strutture del sistema rappresenta la dimensione effettiva entro cui collocare l'impresa (17).

Rielaborando i dati per dimensione di gruppo emerge innanzitutto che le imprese appartenenti nel processo di concentrazione del sistema produttivo emiliano romagnolo (46,25 per cento delle imprese acquirenti). Il processo di crescita delle imprese appartenenti ai gruppi minori è attuato principalmente acquistando imprese appartenenti alla stessa fascia dimensionale (33,75 per cento); il processo non appare quindi subordinato alle politiche di disinvestimento dei grandi gruppi, ma presenta caratteristiche autonome che aprono interessanti spunti di riflessione sulla crescita delle imprese minori.

Il fatto che il 78 per cento delle imprese acquisite appartenga a gruppi minori, rende ancora più significativo il processo di concentrazione in atto. Anche considerando le imprese acquirenti, significativo è ancora una volta il fatto che siano le imprese minori i principali protagonisti nella determinazione del fenomeno (55 per cento delle imprese acquirenti, di cui il 45 per cento acquista imprese emiliane di gruppi minori).

Un ulteriore dato, interessante per l'analisi delle acquisizioni in relazione agli impatti sul sistema di piccole e medie imprese, è rappresentato dalla presenza di gruppi a capitale estero (28 per cento delle operazioni) che acquistano imprese appartenenti a gruppi minori nel 21 per cento dei casi.

L'analisi dimensionale consente di mettere in evidenza, quindi, alcune caratteristiche del cambiamento della struttura industriale attuato per mezzo dello strumento acquisitivo, cioè tramite l'esplicitazione di

un passaggio di controllo proprietario.

Si nota che è in attivo un processo di raggruppamento di imprese di medio-piccole dimensioni in strutture a controllo gerarchico, che sostituiscono modelli di organizzazione di quasi mercato tipici delle economia diffuse; va aumentando il peso dei grandi gruppi, anche se con dinamiche inferiori all'attesa; i grandi gruppi regionali crescono per via esterna, ma in ambiti prevalentemente extra-regionali, e spesso internazionali. Infine, va aumentando considerevolmente la presenza dei gruppi a capitale estero.

In conclusione, anche in Emilia Romagna si evidenzia una evoluzione nei rapporti tra imprese, con l'emergere di gruppi minori attraverso i leader locali e l'entrata di capitali esterni all'area locale. Questa evoluzione verso gruppi industriali, focalizzati settorialmente, ma articolati in attività diversamente specializzate recupera i caratteri di flessibilità.

La crisi dei distretti industriali ed il significato attuale del modello emiliano

Il processo di ristrutturazione e innovazione dell'ultimo decennio sembra aver favorito in modo particolare le grandi imprese. la ristrutturazione dei grandi gruppi e l'evoluzione del quadro competitivo, che sempre più indica globalizzazione dei mercati e internazionalizzazione delle imprese, ha messo in evidenza possibili punti di debolezza delle imprese minori. Ai vantaggi di specializzazione e flessibilità, di cui in parte si sono appropriate anche le grandi imprese, si sono infatti contrapposti vantaggi di dimensione in particolare per le funzioni finanziarie, per attività di ricerca, di marketing e di presenza diretta sui mercati esteri.

Le posizioni competitive raggiunte dalle imprese minori possono così risultare instabili. In realtà il sistema produttivo regionale è già ampiamente coinvolto in processi di trasformazione; il caso delle acquisizioni lo dimostra.

I risultati dell'analisi svolta su questo tema specifico indicano in primo luogo un rilevante numero di acquisizioni che sono state stru-

mento di entrata di capitali esteri (in modo leggermente superiore al dato nazionale) e soprattutto di crescita di imprese locali.

Le acquisizioni sono anche un segnale di evoluzione delle relazioni tra imprese. È risultato con chiarezza che l'acquisizione è spesso accompagnata dalla creazione di configurazioni di gruppo che tendono a mantenere inalterate identità giuridiche ed operative, pur garantendo il controllo di funzioni considerate strategiche. Apparentemente le imprese sono piccole, ma appartengono a strutture di tipo gerarchico.

Il sistema produttivo regionale ed in particolare quelle aree che hanno contribuito a definire il cosiddetto "modello" sta dunque modificandosi; ritornano così attuali dibattiti sul ruolo delle piccole e medie imprese e sulle esigenze di sviluppo di questo tipo di imprese. Per il caso emiliano questo tema è molto importante, lo scenario futuro presenta un rischio di vedere il sistema "schiacciato" su due fronti. Dall'alto, dall'evoluzione verso strutture di mercato sempre più oligopolistiche, con la presenza di imprese che attuano strategie di rapida crescita al fine di cogliere opportunità di riposizionamento nell'ambito di processi di internazionalizzazione e di dinamiche concorrenziali particolarmente aspre. Dal basso, dalle produzioni dei paesi di nuova industrializzazione, realizzate a costi notevolmente più bassi, che conquistano ampie fasce di mercato in particolari segmenti di produzione e soprattutto nei settori di beni di consumo.

Di fronte a questo scenario, il "modello" di sviluppo sperimentato nella regione presenta sistemi di produzione in cui le singole imprese hanno creato vantaggi derivanti da *sunk cost* configuranti una barriera all'entrata per i concorrenti esterni che non operino con eguali condizioni di "informazione-coordinamento"; ma quegli stessi vantaggi si traducono in una barriera all'uscita per il sistema distrettuale, se questi deve rapidamente mutare le regole interne di relazione, per rispondere prontamente a mutamenti nelle regole del conflitto concorrenziale.

Di fronte ad una ripresa di competitività della grande impresa, basata sulla capacità della stessa di gestire una ampia gamma di differenziazione e nel contempo di aumentare il controllo sul mercato attraverso politiche di marchio, l'*industrial atmosphere*, intesa come regola generale di organizzazione locale, può risultare il vincolo a rapidi mutamenti di organizzazione, in grado di rispondere alla grande impresa.

In passato, la grande impresa aveva convenienza ad una politica di *accomodation* nei confronti della piccola impresa, perché questa riempiva le nicchie in cui la grande impresa non aveva interesse ad entrare (Modigliani, 1958) (18).

Nella fase di crisi della grande impresa, le piccole imprese strutturate in distretti avevano il vantaggio di poter realizzare entrate rapide in relazione alla relativa rigidità della grande impresa ad estendere le sue capacità al variare della domanda; in presenza di una accelerazione del processo di differenziazione — cioè in una fase in cui la domanda si segmenta e diversi prodotti vengono presentati sul mercato — i distretti industriali potevano attuare entrate rapide negli specifici segmenti e sugli specifici prodotti che in un determinato momento avevano più successo, giovandosi proprio della maggiore rapidità di aggiustamento interno nei confronti della grande struttura gerarchizzata. Questo successo, tuttavia, si basava sulla permanenza della regola di mercato basata sulla contrapposizione tra la grande impresa — avente caratteristiche di produttore di massa, con una struttura interna fortemente gerarchizzata e rigida — e un entrante flessibile, il distretto, in grado di compiere aggiustamenti in tempi più rapidi delle grandi imprese rapide e quindi in grado di entrare ed uscire da uno specifico mercato e da uno specifico segmento, in ragione della variazione della curva di domanda dello specifico prodotto, avvolgendo su quel prodotto del resto una intensa concorrenza di prezzo (19). I distretti operano in settori dai prodotti sostanzialmente maturi; le imprese, per mantenere i consolidati volumi di produzione devono accelerare il tasso di sostituzione dei beni, differenziando ed innovando rapidamente, cioè introducendo fattori di "moda"; questo ovviamente introduce incertezza nella domanda, che risulta infatti composta di diverse curve di domanda di specifici beni in concorrenza tra loro; queste curve, del resto, sono molto elastiche, perché nella fase di transazione la grande impresa non ha sviluppato ancora politiche di marchio tali da rendere specificato il "proprio" prodotto al punto da non renderlo imitabile. La grande impresa non può attuare azioni deterrenti detenendo capacità in eccesso, in ragione della propria rigidità e della apertura della gamma qualitativa dei prodotti.

La possibilità di entrare e uscire rapidamente significava, quindi,

che non esistevano *sunk cost* legati allo specifico prodotto, ma d'altra parte esisteva una capacità specificata di disporre la propria organizzazione interna per effettuare queste rapide entrate ed uscite.

Nel momento in cui la grande impresa attua una politica di irrigidimento della propria curva di domanda attraverso politiche di marchio ed attua azioni deterrenti di continua immissione di nuovi beni, la capacità di effettuare entrate rapide si riduce sostanzialmente; in questo nuovo contesto concorrenziale, diviene più rilevante una politica di entrata stabile sul mercato, al fine di attuare una segmentazione del mercato su cui operare con un ruolo dominante; questo, tuttavia, implica una diversa organizzazione interna della produzione, con un accentramento delle fasi strategiche di controllo del mercato.

In questa fase, il vincolo all'aggiustamento di molti distretti italiani, e fra questi anche quelli emiliani, può derivare proprio dalla difficoltà di cambiare l'organizzazione produttiva stabilizzata sulla base di regole sociali, non mutabili nel breve periodo, se non attraverso eventi che alterano le relazioni e la regola di aggregazione del distretto, rompendo la sovrapposizione tra aggregazione geografica e aggregazione produttiva. Ad esempio, possono generarsi fenomeni di specializzazione interna tali che l'impresa che controlla le fasi finali e l'immissione sul mercato acquisti anche il controllo delle fasi in cui si specifica il contenuto-moda o l'innovazione del prodotto e quindi assuma una funzione di controllo dell'intero ciclo, trasformando il distretto da struttura organizzata in forma di quasi mercato in forma più gerarchizzata; d'altra parte, in altri casi o può emergere un leader che attua acquisizioni a livello locale o può entrare un grande operatore esterno che, attraverso acquisizioni di imprese locali specializzate per fasi, assume di fatto una posizione dominante all'interno dell'intero ciclo produttivo e quindi dell'intero distretto.

In questo contesto, si evidenzia una tendenza verso la concentrazione, o meglio verso la trasformazione di rapporti informali in relazioni formalizzate con controllo diretto, anche senza giungere ad una incorporazione in forme di imprese centralizzate conosciute in passato. L'Emilia Romagna sembra dunque lasciare progressivamente i caratteri svilizzati dal "modello", per disporre di forme più variegate di organizzazione industriale.

Non di meno, il modello di sviluppo, che qui appare in evoluzione verso altre forme organizzative, assume caratteristiche generali, tuttora valide, che superano la specificità storica in cui si è manifestato esemplarmente uno sviluppo produttivo, incentrato sulla crescita di forze locali, permette un avvio delle attività industriali diverso dal trasferimento di modelli basati sulla grande industria centralizzata.

Questo modello diviene così rilevante, al di là delle esperienze storiche realizzate nei distretti italiani, per il suo carattere normativo a fini di politica economica: si tratta, infatti, di favorire interventi volti alla promozione di tali forze locali, quali azioni rivolte alla creazione di esternalità, necessarie alla crescita di piccole imprese, oppure di attivazione di centri pubblici per le forniture di precisi servizi alla produzione; si tratta, però, di favorire lo sviluppo sociale dell'area, in modo da disporre di quel contesto civile, improntato alla cooperazione ed alla crescita, che è risultato il vero elemento catalizzatore dello sviluppo emiliano.

Note

1. M.J. Piore-C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, New York, 1984.
2. E. Penrose, *The theory of the Growth of the Firm*, Oxford, 1963. Graziani, *Incentivi e investimenti industriali nel Mezzogiorno*, Milano, 1973.
3. M. Salvati, *Subordinazione e autonomia della piccola impresa: valutazione politica o economica*, in "Economia e politica industriale", n. 7-8; C.M. Guerci, *Decentramento della produzione nel contesto delle teorie dell'impresa*, in "Economia e politica industriale", n. 38.
4. Si ricordino in particolare le ricerche realizzate nel settore metalmeccanico (S. Brusco, *Organizzazione del lavoro e decentramento produttivo nel settore metalmeccanico*, in *Sindacato e piccola impresa*, a cura del Flm di Bergamo, Bari, 1975) e tessile-abbigliamento (L. Frey, *Lavoro a domicilio e decentramento dell'attività produttiva nei settori tessili e dell'abbigliamento in Italia*, Milano, 1975), e, più in generale gli studi sul rapporto tra grande e piccola impresa (L. Caselli, *Piccole-medie imprese come problema politico*, in "Bollettino di economia e politica industriale", n. 2; Istituto Gramsci- Cespe, *La piccola e media industria nella crisi della economia italiana*, Roma, 1975), con il relativo tentativo di interpretare questo sviluppo delle piccole e medie imprese con le consolidate teorie dell'impresa (L. Frey, *Ricerche sul decentramento e revisione della teoria dell'impresa*, in "Economia politica industriale", n. 6; C.M. Guerci, *Decentramento della produzione*, cit.).
6. M. Bagnasco-N. Messori, *Tendenze dell'economia periferica*, Torino, 1975.
7. G. Fuà-C. Zacchia, *Industrializzazione senza fratture*, Bologna, 1983.
8. G. Becattini (a cura di), *Mercato e forze locali: il distretto industriale*, Bologna, 1987.
9. A. Marshall-M.P., *The Economics of Industry*, London, 1879, trad. it. *Economia della produzione*, a cura di G. Becattini, Milano, 1975.
10. G. Becattini, *Dal settore industriale al distretto industriale*, in "Rivista di economia e politica industriale", n. 1; G. Lorenzoni, *La costellazione delle imprese, una base di indagine dei modelli di sviluppo*, in "Economia e politica industriale", n. 52; G. Garofoli, *Lo sviluppo delle aree periferiche nell'economia italiana degli anni settanta*, in "L'industria", n. 3; Idem, *Il modello territoriale di sviluppo degli anni settanta e ottanta*, in "Note Economiche", n. 1.
11. S. Brusco, *The Emilian Model: Productive Decentralization and Social Integration*, in "Cambridge Journal of Economics"; M.J. Piore-C.F. Sabel, *The Second Industrial Divide*, cit.; S. Brusco, *The Emilian Model*, cit.
12. L'ultimo decennio ha registrato infatti due importanti fasi cicliche determinate in larga parte dall'andamento dei prezzi del petrolio e delle materie prime. Così, il periodo 1980-1982 ha registrato una fase di compressione della domanda mondiale, senza generare comunque recessione, il periodo 1983-1985 è stato caratterizzato da una prolungata stagnazione dell'output nei paesi industrializzati, come effetto delle politiche deflazionistiche adottate nel periodo precedente, mentre gli anni 1986-1988 sono stati caratterizzati dalla ripresa della domanda mondiale, favorita anche dal trasferimento di ricchezza ai paesi industrializzati in seguito al contro shock

petrolifero (riduzione del prezzo del petrolio e riduzione del prezzo del dollaro).

13. Tale processo è stato attuato massicciamente nel periodo 1983-1984, come dimostra l'andamento della produzione per addetto e l'andamento dell'occupazione industriale. Le stesse indicazioni emergono dai dati sugli investimenti che evidenziano l'adozione di tecniche labour-saving nel biennio 1983-1984 e, successivamente, di tecnologie che permettono una riqualificazione del prodotto (finalità prevalente nel 1985).
14. G. Alzona, *Acquisizioni e cessioni nella dinamica dei grandi gruppi industriali italiani*, in *Antitrust e gruppi industriali*, a cura di P. Bianchi, Bologna, 1988, pp. 193-220; L. Bianchi-G. Gualtieri, *Concorrenze e potere di mercato; acquisizioni e fusioni in Italia*, ivi, pp. 221-234.
15. Questa analisi si basa sulle operazioni di acquisizione di imprese emiliane romagnole, censite nella banca dati del Laboratorio di politica industriale di Nomisma ed è tratta da un più ampio lavoro di ricerca commissionato dall'Ervet e tuttora in corso di realizzazione. La banca dati da cui sono stati estratti i dati relativi alla regione raccoglie oltre 3300 operazioni di acquisizione che hanno visto coinvolte almeno un'impresa situata in Italia o a capitale di controllo italiano nel periodo 1 gennaio 1983-30 giugno 1988. Le informazioni sono state raccolte con l'intento di monitorare il fenomeno a livello nazionale, per cui le fonti informative attivate sono tali da consentire la maggior omogeneità territoriale possibile; questo a scapito a volte della completezza dei dati riferiti a transazioni coinvolgenti imprese di minori dimensioni. Il dato cardine è la transizione azionaria per la quale vengono indicate l'impresa, il cui capitale viene acquisito, e l'impresa che acquisisce tale capitale, intesa come la società che alla fine dell'operazione si ritrova in portafoglio la partecipazione azionaria. Per transazione azionaria si intende unicamente il passaggio di quote capitale con diritto di voto.
16. L'entità del coinvolgimento settoriale è influenzata solo in parte dal peso che i settori assumono nel sistema industriale regionale, sembra piuttosto che si debba attribuire un peso significativo alle dinamiche specifiche dei singoli settori che possono rendere irrilevante la correlazione fra la distribuzione settoriale delle imprese e la distribuzione settoriale delle acquisizioni. A questo proposito è significativi lo scarso coinvolgimento delle imprese dei settori abbigliamento e lavorazione del legno che pure hanno un peso rilevante nell'economia regionale, mentre d'altra parte è significativo il coinvolgimento delle imprese dei settori chimico e mezzi di trasporto che rivestono un ruolo di secondo piano nella struttura industriale regionale.
17. Per questi motivi, l'analisi dimensionale svolta attraverso i dati su addetti e fatturato della singola impresa non appare adeguata per verificare quali mutamenti strutturali il fenomeno acquisitivo può apportare; per cui è necessario fare riferimento alla dimensione complessiva del gruppo di appartenenza dell'impresa coinvolta, isolando tra l'altro le imprese a capitale estero. In questo senso le imprese sono state riclassificate in fascia A, se appartenenti a gruppi con fatturato consolidato superiore al mille miliardi, in fascia B, se appartenenti a gruppi con fatturato consolidato compreso fra cinquecento e mille miliardi, in fascia C, se appartenenti a gruppi con

fatturato inferiore a cinquecento miliardi e in fascia D, se appartenenti a gruppi a capitale di controllo estero.

18. F. Modigliani, *New Developments on Oligopolistic Front*, in "Journal of Political Economy", vol. LXCI, june.
19. Una chiara analisi del ciclo di vita del prodotto è in H.W. De Jong, *The Structure of European Industry*, II ed., The Hague, 1988, p. 15.

LE PECULIARITÀ DEL MODELLO EMILIANO

*Sebastiano Brusco e Margherita Russo**

Premessa

Questo saggio tenta di descrivere quali sono le tendenze che hanno caratterizzato l'evoluzione della struttura economica della regione Emilia Romagna durante gli anni ottanta.

Dati complessivi, rilevati con la finezza che il livello dell'analisi richiede, non sono disponibili. Si procederà quindi per indizi, o per tentativi di interpretazione di fatti esemplari, senza dare prove precise delle ipotesi che verranno proposte.

La relazione è divisa in due parti. La prima parte è dedicata all'analisi della struttura produttiva (sostanzialmente, all'analisi della struttura industriale della regione); la seconda parte è dedicata al mercato del lavoro.

La struttura produttiva

Alcuni dati aggregati offrono gli elementi per costruire lo sfondo sul quale si collocano i fatti più specifici di cui si dirà in seguito.

Insieme a Lombardia, Veneto e Lazio, l'incidenza percentuale del Pil prodotto in Emilia Romagna è aumentata, nel corso degli anni ottanta, e il tasso medio annuo di variazione del Pil della regione Emilia Romagna è lievemente superiore a quello dell'intero Paese ed ha mostrato una maggiore capacità di tenuta nei periodi di crisi (tab. 1). La quota delle esportazioni della regione sul totale delle esportazioni del Paese, è cresciuta (tab. 2). Infine, diversamente da quanto è accaduto in altre regioni, nel periodo in esame l'occupazione totale

(tab. 3) è rimasta costante: il numero degli occupati nell'industria è diminuito in misura modesta e la notevole riduzione della occupazione impegnata in agricoltura è stata compensata da un aumento della occupazione nel terziario; e va notato che questa tenuta dell'occupazione industriale non si è avuta nel paese nel suo insieme.

All'interno dell'occupazione industriale (tab. 4) si hanno delle variazioni anche rilevanti nei rami di attività: c'è una forte caduta dell'occupazione nel settore ceramico (che è ovviamente spiegata con una dose di progresso tecnico massiccia), c'è caduta nel tessile, nel legno e nell'edilizia. Aumentano in maniera rilevante, invece, alcuni

Tab. 1 – Prodotto interno lordo, 1980-1988

Tassi medi annui di variazione del Pil ai prezzi di mercato a prezzi costanti (a)

Regioni	*1971-1975*	*1976-1980*	*1981-1983*	*1984-1986*	*1987*	*1988*
Piemonte	1,4	4,0	–1,9	3,1	1,7	4,9
Valle d'Aosta	5,1	3,4	–0,9	3,2	0,3	4,3
Lombardia	1,8	4,1	–0,6	4,4	1,9	4,9
Trentino A. Adige	3,9	5,0	–1,0	4,4	1,1	4,5
Veneto	2,8	5,0	–0,7	4,9	2,7	4,9
Friuli Venezia G.	2,7	4,2	–1,1	2,7	1,8	4,4
Liguria	1,1	2,6	–0,3	0,9	0,1	3,1
Emilia Romagna	3,7	4,5	–0,2	2,9	1,8	5,0
Toscana	2,4	4,0	–0,4	2,3	1,0	3,8
Umbria	3,5	5,4	–0,6	0,7	2,6	3,9
Marche	3,1	4,4	–0,6	5,2	2,0	2,8
Lazio	2,3	3,1	1,3	1,4	0,4	4,3
Abruzzo	4,0	4,1	0,5	1,4	1,6	3,4
Molise	4,0	4,2	0,3	0,9	–2,5	3,5
Campania	2,7	3,5	1,2	1,8	–0,2	4,0
Puglia	3,7	4,1	–0,2	0,1	0,7	4,5
Basilicata	4,0	4,0	–2,4	–0,1	–5,6	3,8
Calabria	3,5	2,5	1,3	–0,1	4,8	–1,1
Sicilia	2,8	3,0	0,9	1,2	–0,4	2,7
Sardegna	2,5	3,2	–0,2	1,5	0,7	5,2
Italia	2,5	3,9	–0,3	2,7	1,3	4,3

(a) Il tasso medio 1984-1986, 1987 e 1988, si riferisce al prodotto interno lordo al costo dei fattori.

(segue *tab. 1*)
Incidenza percentuale delle regioni italiane sul Pil nazionale a prezzi costanti

Regioni	*1980*	*1981*	*1982*	*1983*	*1984*	*1985*	*1986*	*1987*	*1988*
Piemonte	10,0	9,8	9,7	9,5	9,5	9,3	9,4	9,4	9,5
Valle d'Aosta	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3
Lombardia	20,9	21,0	21,1	20,6	20,9	20,7	21,4	21,5	21,6
Trentino A. Adige	1,7	1,6	1,7	1,6	1,7	1,7	1,8	1,8	1,8
Veneto	7,9	8,0	7,9	7,8	7,9	7,8	8,1	8,3	8,3
Friuli Venezia G.	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,4	2,5	2,5
Liguria	4,2	4,2	4,2	4,2	4,3	4,1	4,0	3,9	3,9
Emilia Romagna	8,7	8,7	8,7	8,8	8,7	8,7	8,9	8,9	9,0
Toscana	6,9	6,9	7,0	6,9	6,9	7,0	7,0	6,9	6,9
Umbria	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4	1,3	1,4	1,4
Marche	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5
Lazio	8,9	9,0	9,1	9,4	9,4	9,6	9,3	9,2	9,2
Abruzzo	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Molise	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Campania	6,5	6,6	6,7	6,8	6,7	6,7	6,5	6,4	6,4
Puglia	4,9	4,7	4,6	4,9	4,8	4,7	4,6	4,5	4,5
Basilicata	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,6	0,6
Calabria	2,0	2,0	2,0	2,1	2,0	2,2	2,1	2,1	2,0
Sicilia	5,8	5,8	5,8	6,0	5,9	6,1	5,8	5,7	5,6
Sardegna	2,0	2,0	2,1	2,1	2,1	2,0	2,0	1,9	2,0
Italia	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

(b) I dati fino al 1984 si riferiscono al Pil ai prezzi di mercato di fonte Istat. I restanti riguardano il Pil al costo dei fattori di fonte Unione italiana delle Camere di Commercio. I dati Istat sono ricavati dalle serie non revisionate alla luce del recupero del "sommerso".

Fonte: Unione regionale delle camere di commercio dell'Emilia Romagna, Statistiche Regionali, n. 64. Elaborazione su dati Istat (serie non revisionata fino al 1983) e Unione italiana camere di commercio.

comparti della metalmeccanica ed in particolare le industrie della costruzione e riparazione del materiale elettrico ed elettronico.

Questi dati non derivano da rilevazioni Istat: ma i dati Inps dei quali disponiamo danno indicazioni abbastanza precise in questa direzione.

Un altro elemento da tener presente è che, come ancora mostrano i dati Inps, tra il 1982 e il 1988 aumenta in modo relativamente sensibile il numero di lavoratori dipendenti alle dipendenze di imprese piccole (tab. 5). In tutti i rami di attività, infatti, inclusi i servizi, il

Tab. 2 – Commercio con l'estero dell'Emilia Romagna e dell'Italia (miliardi di lire correnti)

	Emilia Romagna	*Italia*	*Emilia R./ Italia*
1980	6.016	63.658	9,45%
1981	7.777	81.026	9,60%
1982	8.350	90.111	9,27%
1983	9.056	97.800	9,26%
1984	10.955	114.299	9,56%
1985	15.389	149.724	10,28%
1986	15.087	145.323	10,38%
1987	16.000	150.454	10,63%
1988	18.108	167.189	10,83%

Fonte: Unione regionale camere di commercio dell'Emilia Romagna, Statistiche regionali, n. 64, 1989.

*Tab. 3 – Occupati per settore di attività economica (in migliaia), 1981-1988**

	Agricoltura		*Industria*		*Altre attività*		*Totale*	
	E.R.	*Italia*	*E.R.*	*Italia*	*E.R.*	*Italia*	*E.R.*	*Italia*
1981	241	2.749	662	7.727	789	10.265	1.691	20.751
1982	222	2.545	640	7.598	800	10.535	1.661	20.678
1983	221	2.543	628	7.408	800	10.753	1.650	20.704
1984	219	2.426	615	7.039	833	11.164	1.668	20.629
1985	199	2.296	601	6.892	868	11.794	1.668	20.735
1986	195	2.241	593	6.821	878	11.794	1.666	20.856
1987	200	2.169	607	6.716	871	11.952	1.677	20.836
1988	189	2.058	627	6.788	888	12.256	1.704	21.103

* La confrontabilità dei dati è garantita all'interno dei due periodi 1981-1983 e 1984-1988.

Fonte: Osservatorio del Mercato del Lavoro, Regione Emilia Romagna, Enne.

numero di addetti delle imprese con meno di 50 addetti aumenta sempre. E di quote anche consistenti, come nel caso della percentuale di lavoratori dipendenti nelle imprese metalmeccaniche che, nella classe 10-19 addetti, passa dal 10,9 al 15,2 per cento. E se si considerano le sole imprese artigiane, vi è un considerevole incremento del numero

Tab. 4 – Lavoratori dipendenti per ramo di attività e per alcune classi in Emilia Romagna, 1982-1988

	1982	*1983*	*1984*	*1985*	*1986*	*1987*	*1988*
Estr. e min. non metall. 2	72.793	68.587	64.719	60.252	57.068	56.348	57.368
Metalmecc. 3	182.608	176.227	173.525	175.383	178.118	179.505	187.594
Ind. manif. 4	169.709	164.468	161.225	162.638	163.049	162.049	164.360
Costruzioni 5	77.875	72.051	67.281	64.708	60.629	59.576	59.715
Commercio 6	109.629	115.892	114.413	112.430	117.176	122.487	131.558
Trasporti 7	29.498	29.103	28.419	29.420	28.202	29.073	28.344
Cred. e ass. 8	47.350	47.876	54.454	51.413	55.405	56.449	57.735
Totale	689.462	674.204	664.036	655.244	659.647	664.487	686.674
Ceramica 24	55.603	51.953	48.471	44.703	41.541	40.807	41.165
Chimica 25	10.123	10.196	10.337	10.164	10.315	10.343	11.116
Costr. prod. metallo 31	77.482	74.124	72.762	74.409	76.311	76.584	80.699
Costr. macc. 32	61.088	58.543	57.218	57.124	56493	57.029	59.132
Autoveicoli 34	21.796	21.538	21.980	22.528	23.791	24.605	25.980
Alimentare 41	29.142	27.874	29.204	29.290	29.028	27.469	27.261
Tessile 43	23.155	21.627	21.213	21.279	21.309	21.224	21.198
Calz. abb. 45	42.913	41.436	41.526	42.603	43.553	44.080	43.660
Legno mobile 46	21.924	20.749	19.633	18.942	18.071	17.618	18.109
Carta, stampa 47	15.534	15.656	15.131	15.493	15.929	16.265	16.713
Ser. imprese 83	18.725	19.231	20.035	21.726	23.865	25.285	27.585

Legenda
Ramo 2: Industrie estrattive, industrie manifatturiere per la trasformazione di minerali non energetici e prodotti derivati, industrie chimiche; Classe 24: Industria della lavorazione dei minerali non metalliferi ceramica; Classe 25: Industrie chimiche; Ramo 3: Industrie manifatturiere per la lavorazione e la trasformazione dei metalli, meccanica di precisione; Classe 31: Costruzione di prodotti in metallo; Classe 32: Costruzione ed installazione di macchine e materiale meccanico; Classe 34: Costruzione, installazione e montaggio di autoveicoli, carrozzerie, parti ed accessori; Ramo 4: Industrie manifatturiere alimentari, tessili, delle pelli e cuoio, dell'abbigliamento, del legno, mobilio e altre industrie manifatturiere; Classe 41: Industrie alimentari di base; Classe 43: Industrie tessili; Classe 45: Industrie delle calzature, di articoli di abbigliamento e di biancheria per la casa; Classe 46: Industrie del legno e del mobile in legno; Classe 47: Industrie della carta, stampa ed editoria; Ramo 5: Industrie delle costruzioni e delle installazioni di impianti; Ramo 6: Commercio, pubblici esercizi ed alberghi, riparazioni di beni di consumo e di veicoli; Ramo 7: Trasporti; Ramo 8: Credito ed assicurazione, servizi prestati alle imprese; Classe 83: Servizi prestati alle imprese.

Fonte: Regione Emilia Romagna, Oml, Rapporto annuale, giugno 1989, Tav. II1.

di addetti che, accompagnato da una diminuzione del numero di 10 imprese, ha fatto registrare un aumento della dimensione media delle piccolissime imprese. Da una indagine di Prometeia risulta che tra il 1981 e il 1988 è aumentato il numero di imprese artigiane con più di addetti (1).

Naturalmente questo non significa di per sè che l'impresa minore sia forte e sia capace di reggere la competizione internazionale. Però l'aumento delle imprese piccole in alcuni comparti e l'aumento dell'occupazione nelle imprese artigiane sono comunque importanti indicatori di una tenuta di queste imprese nel passato decennio.

Gli anni ottanta — a partire all'incirca dal 1982 — hanno visto, nelle imprese medie e grandi, importanti processi di ristrutturazione. Alcuni di questi sono connessi ai mutamenti degli assetti proprietari e di governo: di questi si dirà tra poco. Altri, invece, sono stati tutti interni alle imprese interessate. Tra questi è possibile individuare due linee di tendenza principali.

Tab. 5 – Distribuzione del lavoro dipendente per classe di dimensione, 1982-1988 (valori percentuali)

	1-5	*6-9*	*10-19*	*20-49*	*50-99*	*100-199*	*200-499*	*500+*	*Totale*
Ramo 2	3,6	3,8	7,0	14,1	16,3	21,6	18,5	15,0	100,0
	4,5	4,0	8,7	15,4	14,4	17,6	14,6	20,8	100,0
Ramo 3	10,0	7,8	10,9	14,5	11,7	12,1	13,4	19,5	100,0
	10,4	8,8	15,2	16,3	11,1	10,5	11,0	16,6	100,0
Ramo 4	13,3	10,8	16,6	18,0	12,9	12,9	10,4	5,1	100,0
	15,4	11,5	20,0	18,9	10,4	8,9	10,2	4,7	100,0
Ramo 5	18,3	11,9	13,9	14,6	7,9	4,8	14,0	14,6	100,0
	20,7	12,6	14,2	14,9	7,9	5,9	10,8	12,9	100,0
Ramo 6	36,3	14,3	17,0	14,1	5,8	4,9	2,0	5,6	100,0
	35,3	16,8	19,0	12,4	4,8	3,7	2,2	5,8	100,0
Ramo 7	13,0	5,2	9,7	17,2	8,9	10,3	14,4	21,1	100,0
	13,2	6,1	9,4	16,0	9,2	6,5	20,6	19,0	100,0
Ramo 8	21,3	6,2	5,7	7,2	5,3	5,8	12,2	36,3	100,0
	24,9	6,6	7,1	8,1	5,5	4,6	9,9	33,3	100,0

Legenda: v. Tab. 4.

Fonte: Osservatorio del Mercato del Lavoro, Regione Emilia Romagna, 1989.

La prima è giocata soprattutto sullo sfruttamento delle possibilità offerte dalle tecnologie più recenti. Un caso esemplare, tra questo gruppo di imprese, è la Fiat trattori. L'obiettivo, largamente conseguito, è di gestire il processo produttivo in modo da adattarlo, nel più breve tempo possibile, alle esigenze degli ordini. Si tratta, in sostanza, di limitare al massimo la produzione per il magazzino — azzerando anzi, in prospettiva, le consistenze del magazzino medesimo — e di modulare tutta l'area di produzione, e tutta l'area del decentramento, in modo da piegarla alla composizione qualitativa degli ordini. La variabilità nella composizione della domanda influenza in pratica solo alcune parti che compongono il prodotto finale. È quindi necessario combinare tra loro un numero limitato di alternative per ciascuna delle componenti interessate. A questo scopo le linee rigide precedenti, che richiedevano tempi lunghi per cambiare modello, sono state sostituite con linee flessibili, ove ai cambiamenti richiesti dalla domanda si può far fronte in tempi brevissimi (2).

Anche l'altra linea di tendenza, come quella appena descritta, non è specifica all'Emilia. Anche essa, anzi, trova corrispondenza in numerose imprese del triangolo industriale, e, più in generale, di tutti i paesi industrializzati. Tipica di questo comportamento è la riduzione dei livelli di integrazione verticale.

L'impresa conserva alcune funzioni strategiche primarie — volta a volta, a seconda del settore, la progettazione di nuovi prodotti, la costruzione dei prototipi, oppure il marketing, e la gestione dell'immagine — e decentra, quasi del tutto, le funzioni di produzione, imponendo ai subfornitori tempi di consegna brevissimi, e garantendosi, quindi, il massimo di flessibilità. La Gd di Bologna è un esempio chiaro di una strategia di questo tipo, che è stata praticata, peraltro, anche da non poche imprese del settore della maglieria.

Come è chiaro, sia la prima che la seconda strategia riducono i vantaggi relativi di cui la piccola impresa godeva, negli anni passati, per la sua maggiore flessibilità. E, ovviamente, ambedue le strategie hanno implicazioni rilevanti sul settore della subfornitura. Di queste si dirà nei punti che seguono.

Accanto a queste ristrutturazioni — e a queste non alternative — altre ristrutturazioni comportano, come si è detto, fusioni o acquisi-

zioni di altre imprese.

Su queste transazioni azionarie che hanno comportato modifiche importanti negli assetti proprietari si dispone delle informazioni raccolte da Nomisma per conto dell'Ervet.

Dal gennaio 1983 al 30 giugno 1988 le transazioni azionarie che hanno coinvolto imprese dell'Emilia Romagna sono 329: circa il 10 per cento del totale delle transazioni azionarie che — per lo stesso periodo — Nomisma ha rilevato per l'Italia. L'omogeneità territoriale che caratterizza la banca dati di Nomisma, da cui la ricerca Ervet-Nomisma deriva i dati, fa sì che talvolta non siano state rilevate le transazioni azionarie che hanno coinvolto imprese di minori dimensioni. Le trasformazioni dell'assetto proprietario così rilevate riguardano, quindi, società per azioni di dimensioni non piccole (3).

È utile distinguere queste transazioni azionarie, in tre gruppi principali (tab. 6): ci sono delle transazioni azionarie *intragruppo*, che vengono realizzate all'interno di imprese dello stesso gruppo. Queste sono 56.

Tab. 6 – Transazioni azionarie che hanno coinvolto almeno un'impresa dell'Emilia Romagna, 1.1.1983-30.6.1988

	Intragruppo	*tra gruppi diversi*		*Totale*
		Bancarie	*Non Bancarie*	
Acquisizioni e fusioni	43	24	134	201
Partecipazione di minoranze e altre	13	32	83	128
Totale	56	56	217	329

Fonte: Elaborazione Ervet sui dati di Nomisma, Evoluzione del sistema produttivo dell'Emilia Romagna in riferimento al processo di acquisizioni e fusioni.

Poi ci sono le transazioni azionarie tra imprese di gruppi diversi. Una parte di queste transazioni hanno coinvolto imprese bancarie o finanziarie. Anche queste sono 56 e nell'analisi che segue non si terrà conto di queste transazioni.

Restano così 217 transazioni azionarie non intragruppo non bancarie. Tra queste vi sono *acquisizioni paritarie*: è il caso di due imprese

che si scambiano, ad esempio, un miliardo di azioni. Ancora, vi è *l'acquisizione di partecipazioni di minoranza*, che si realizza quando un'impresa compra una partecipazione di minoranza da un'altra impresa; e infine *acquisizioni di unità o marchi* che, nel linguaggio della ricerca, significa acquisizione di uno stabilimento di una unità produttiva. Questo secondo gruppo è di 83 transazioni.

Diverso significato hanno le *acquisizioni di maggioranza* dove un'impresa compra la maggioranza di un'altra impresa; e le fusioni dove le aziende coinvolte nella transazione danno origine ad un'unica società. Questi ultimi casi sono 134.

È utile analizzare uno dopo l'altro questi tre gruppi di transazioni.

Le transazioni *intragruppo*: abbiamo detto che sono 56. La ricerca Ervet fa notare che molte di queste coinvolgono il gruppo Ferruzzi, oppure attività bancarie e finanziarie. Insomma queste transazioni sono quasi sempre interne ai grandi gruppi, quelli quotati in borsa. Sembra quindi di poter concludere che queste 56 transazioni significano soltanto che è avvenuta una riorganizzazione in un organismo che già esiste, che continua a svolgere i suoi compiti all'interno dell'apparato produttivo, ma con una struttura più agile ed organica.

Il secondo gruppo è di 83 transazioni. Tra queste le acquisizioni paritarie e le partecipazioni di minoranza sono i due casi più frequenti. Queste transazioni sono un indicatore dell'emergere di una rete di relazioni, formali e personali, che legano le imprese tra loro non portandole alla unità strategica, ma portandole a un coordinamento complessivo sul piano della ricerca, o sul piano del rapporto con il mercato, o sul piano dello scambio di esperienze. E queste sono, certamente, testimonianza di capacità di crescita e non testimonianza di debolezza.

Sono questi i legami formali che nel corso dell'ultimo decennio hanno attraversato il tessuto produttivo della regione creando molti piccoli e medi gruppi. Già negli anni settanta vi erano legami informali tra piccole e medie imprese: la rigidità della tecnologia consentiva, ad esempio, di ridurre i costi unitari specializzando la produzione su una limitata gamma di modelli o in una data fascia di mercato. Così l'ingresso in nuovi mercati, o l'espansione in mercati in cui erano già presenti ha fatto spesso scaturire accordi tra imprese diverse, ciascuna con la sua struttura organizzativa e con la sua tecnologia. Si trattava

di accordi più o meno stabili e con un orizzonte temporale non necessariamente brevissimo. Accordi ripetuti tra imprese o esigenze di coordinamento possono aver sollecitato lo stabilirsi di rapporti formali quali sono, ad esempio, lo scambio di quote azionarie.

Sul tipo di imprese coinvolte in tali relazioni formali ci sono alcune utili osservazioni in una ricerca di recente curata da Giulio Santagata per la Lega delle cooperative. Egli mostra che le imprese che hanno molte relazioni formali con altre imprese sono quelle più innovative sul piano tecnologico, che operano su mercati più competitivi, che hanno maggiore flessibilità e capacità di adattamento. Questo risultato conferma l'ipotesi, sopra illustrata, secondo cui queste acquisizioni paritarie e partecipazioni di minoranza vanno interpretate con un segno sostanzialmente positivo.

Per quanto si può capire dai dati disponibili, le imprese coinvolte in questi processi sono normalmente medio-piccole ed hanno da 50 a 100 addetti, o forse 150 addetti. Queste imprese sono quindi le medie imprese emiliane, con 50, 60, 100, 120 addetti, che si legano tra loro in rapporti che trovano la loro formalizzazione attraverso lo scambio o l'acquisizione di azioni, e che in questo modo si costruiscono dei canali di crescita esterna.

Il terzo gruppo di transazioni include 134 casi: queste sono le acquisizioni e le fusioni vere, quelle che coinvolgono la gestione strategica dell'impresa che viene acquistata. Per 118 di essi si conosce sia la localizzazione che la classe di dimensione delle imprese coinvolte nella transazione (tab. 7). Si tratta, in larga parte, di casi in cui o i partner coinvolti sono emiliani (31 transazioni) o è l'impresa acquirente ad essere emiliana (41 transazioni). Poco meno di un terzo (46) sono invece le transazioni in cui è una impresa emiliana ad essere acquisita. Tra queste solo 5 sono le transazioni relative ad imprese emiliane acquisite da un grande gruppo italiano, contro 24 acquisizioni da parte di gruppi esteri.

Per dare un senso e una valutazione a questi 134 casi di acquisizione o fusione è utile fare riferimento a due tipi di imprese coinvolte che, per brevità, indicheremo rispettivamente, il tipo Sasib e il tipo Ghigi.

Tab. 7 – Transazioni azionarie, non bancarie, tra gruppi diversi, che hanno coinvolto almeno un'impresa dell'Emilia Romagna, nel periodo 1.1.1983-30.6.1988

Localizzazione delle imprese coinvolte nella transazione	*Imprese acquirenti*			*Totale*
	Grande gruppo	*Non grande gruppo*	*Estere*	
I partner sono emiliani	13	18		31
L'impresa che compra è in Emilia Romagna	28	13		41
L'impresa che vende è in Emilia Romagna	5	17	24	46
Totale	46	48	24	118(a)

(a) Questo totale non include 16 transazioni di cui non si conosce la localizzazione dell'impresa acquirente.

Fonte: vedi tabella 6.

La Sasib, quando è stata comprata da De Benedetti, era una azienda capace, abile, con grande know how e grande professionalità sia operaia, che tecnica, che di direzione. L'acquisizione della Sasib da parte di De Benedetti non sembra sia servita a De Benedetti soltanto per poter disporre di un'unità produttiva capace. De Benedetti acquistando la Sasib ha acquistato una capacità di riflessione strategica nell'area nella quale la Sasib operava, un mercato, ed anche un know-how del marketing. Di tutte queste capacità, De Benedetti ha inteso fare, e fa, buon uso. Sembra, insomma, che la Sasib sia passata dall'essere una grossa impresa emiliana ad esser uno dei luogotenenti dello staff di De Benedetti.

In altri termini: oggi, le competenze del management della Sasib contribuiscono a definire la strategia dell'intero gruppo del quale fanno parte. Non vi è, cioè, da parte della Sasib, una soggezione passiva ad una strategia imposta dall'esterno. Vi è, invece, una partecipazione della Sasib ad uno dei centri decisionali della struttura produttiva italiana.

Queste considerazioni sono rafforzate se si considera la storia del

gruppo Sasib dopo il 1986. Sono gli anni in cui De Benedetti avvia il progetto di costituzione di un forte gruppo dell'industria alimentare in Italia con l'acquisizione della Buitoni, prima, e del contratto Sme, dopo. Le trasformazioni che a partire dal 1986 si verificano nel gruppo Sasib sembrano essere, infatti, in sintonia (4) con i progetti di costituzione di un polo alimentare che sia anche integrato a monte nel settore che produce macchine per l'industria alimentare. In particolare, è a partire dal 1986 che il gruppo Sasib si espande nel settore delle macchine per l'industria alimentare: oltre alla Ricciarelli di Pistoia (che produce macchine pesatrici e confezionatrici di paste alimentari e di prodotti alimentari in genere), nel 1986 il gruppo Sasib acquisisce il controllo del gruppo Comaco di Reggio Emilia (che produce macchine per l'industria alimentare e chimica, e per la movimentazione delle merci), e della Manzini di Parma (che produce macchine per la trasformazione del pomodoro e per la lavorazioni di succhi di frutta). Nel 1987 la Sasib costituisce un settore delle macchine per l'imbottigliamento con l'acquisizione del gruppo Simonazzi e della Sarcmi di Parma, e della Thermoforming di Milano. L'ingresso della Sasib nel settore delle macchine per l'industria alimentare segna una fase di importanti ristrutturazioni produttive e riorganizzazioni finanziarie in questo settore.

Le conseguenze di tutto ciò, dal punto di vista dell'Emilia, sono certo di straordinaria importanza: l'Emilia, cioè, non ha perso una capacità di invenzione e una capacità di aggressione nei mercati; semplicemente ha immesso queste capacità, con uno scambio complesso, in un gruppo più grande e più forte. Le capacità ne risultano potenziate: esse sono quindi meno autonome, ma forse più efficaci.

Tutto diverso è il secondo paradigma: quello che, come si è detto verrà indicato col nome di Ghigi. La Ghigi, nel suo stabilimento di Scandiano, produceva tagliatelle all'uovo, tortellini, maltagliati, e cercava di allargare il proprio mercato sperimentando nuovi prodotti, nuovi macchinari: insomma aveva tutte le caratteristiche di una impresa emiliana medio piccola dotata di intelligenza e fantasia. Una volta acquistata dalla Danone, invece, essa è diventata semplicemente uno stabilimento per la produzione di pasta all'uovo. Tutta la capacità creativa degli operai e del manager è stata cancellata. L'impresa è

diventata un reparto della Danone che produce pasta all'uovo, soggetta al ricatto tradizionale: e sarà facile, se gli operai non saranno docili al volere della casa madre, spostare la produzione in un altro stabilimento. Insomma non è più il caso di una intelligenza che entra a contatto con un gruppo più complesso. È, invece, una intelligenza che viene cancellata, e sostituita da un capo reparto che deve badare soltanto ad essere efficiente.

Non è possibile accertare, con i dati disponibli, quanti dei 118 casi rilevati siano del tipo Sasib e quanti del tipo Ghigi. L'unica maniera di saperlo è di andare a vedere caso per caso.

Vi sono però dei forti indizi che inducono a ritenere che i 48 casi di transazioni azionarie che non coinvolgono né grandi gruppi, né capitale estero siano più simili al tipo che abbiamo chiamato Sasib che al tipo Ghigi. È probabile, in altri termini, che in questi casi le imprese acquirenti, sempre relativamente piccole e spesso regionali, abbiano comperato non semplicemente per acquisire uno stabilimento in più, ma per acquisire collaboratori, competenze, knowhow da aggiungere a quelle di cui già disponevano, per controllare meglio tecnologie e mercati, e consentire una più rapida crescita della loro impresa.

Come invece si suddividano gli altri 70 casi è assai difficile da sapere, e da ipotizzare. Su ciascuno dei 46 casi in cui l'acquirente è stato un grande gruppo italiano, e su ciascuno dei 24 casi in cui l'acquisizione è stata fatta dal capitale estero occorre raccogliere informazioni puntuali. E non sarà un compito facile. Perché almeno in qualche caso — si pensi, per esempio, all'acquisizione della Panini ad opera della Maxwell — è straordinariamente difficile capire quali siano stati i motivi dell'acquisizione.

I dati fin qui commentati non dicono nulla su quanta parte dell'economia regionale sia interessata dalle trasformazioni proprietarie che emergono dai dati relativi alle transazioni azionarie rilevate da Nomisma. Un primo indicatore potrebbe essere fornito da una analisi settoriale della quota del fatturato regionale delle imprese coinvolte nelle transazioni. In termini di imprese, infatti, i numeri in gioco sono assai modesti (5). Si tratterebbe di valutare invece quale è la quota di fatturato e occupazione delle società per azioni. Ci sono, come è noto, rilevanti differenze tra i vari settori e bisognerebbe, quindi, usare indi-

catori più fini e con un maggior livello di disaggregazione.

I processi di acquisizione e di fusione coinvolgono, quindi, soprattutto, imprese medie e imprese grandi. Per essere almeno un poco più precisi, si può dire che l'universo di riferimento è quello delle imprese da 50 addetti in su.

Mutamenti importanti, tuttavia, avvengono anche nell'area delle aziende piccole, sotto i 50 o sotto i 20 addetti. Ma su questi processi mancano dati precisi: in genere si tratta, infatti, di società di persone o di società a responsabilità limitata per le quali, quindi, non è possibile rilevare transazioni azionarie. Anche in questo caso è opportuno procedere per indizi e sembra possibile individuare almeno tre aspetti che segnano in modo rilevante la strategia e la struttura delle imprese minori.

Per cominciare, sembra che nel decentramento vengano introdotti, oggi, degli elementi di gerarchizzazione che prima non c'erano. Mentre negli anni settanta il committente ordinava pezzi singoli o affidava l'esecuzione di singole lavorazioni a centinaia di piccole imprese, dal principio degli anni ottanta il committente sempre più spesso tende a commissionare pezzi complessi, o addirittura sottogruppi, rivolgendosi a decine di piccole imprese, che operano come capocommessa, che poi decentrano a loro volta buona parte del lavoro a centinaia di piccole imprese (6).

Questo significa che nel settore della subfornitura emerge una struttura articolata per livelli gerarchici che prima non esisteva. In particolare nella metalmeccanica, di Bologna, di Modena o di Reggio, si individuano sempre più spesso delle imprese che hanno compiti più di intermediario intelligente che di produttore. Sono imprese che godono la fiducia delle imprese finali, che possono accettare commesse impegnative, e che sono capaci di distribuire il lavoro tra altre imprese, volta a volta diverse, se è necessario, garantendo i termini di consegna e la qualità del prodotto. Si tratta spesso di imprese piccole che hanno alle loro dipendenze soltanto cinque o sei operai, ma che, attraverso la catena del decentramento, coordinano il lavoro di un numero di lavoratori molte volte più grande di quello che direttamente dipende da loro.

Non sono ancora, questi imprenditori, produttori di prodotto finito.

Sono però operatori che hanno competenze complesse, che svolgono un ruolo di coordinamento difficile, e tecnologicamente raffinato. Molti di loro, probabilmente finiranno con l'individuare un loro prodotto specifico, che consenta di avvicinarsi ancora di più al mercato dei beni finali. Questa tendenza alla gerarchizzazione della subfornitura trova conferma anche dall'altro lato del mercato: le imprese finali dalle quali le commesse provengono. La Gd, per esempio, si è profondamente ristrutturata secondo un modello che prevede un largo uso dei "capi-commessa" che sono stati descritti.

Un secondo elemento di novità, che riguarda ancora le imprese piccole, è che, durante gli anni ottanta, l'area geografica dalla quale provengono le commesse si è estesa in maniera cospicua. Oggi la metalmeccanica emiliana riceve ordini da più lontano di quanto accadesse qualche anno fa. Gli ordini dalla Lombardia, dal Piemonte, dal Veneto sono assai più numerosi di quanto non fossero al principio degli anni ottanta.

Questo allargamento dell'area di provenienza degli ordini riguarda soprattutto il settore metalmeccanico che, anche per questo, è l'unico ramo di attività manifatturiera in cui in Emilia Romagna, durante gli anni ottanta, è cresciuta l'occupazione. Si hanno anche altre conferme indirette di questa tendenza. Per esempio i dirigenti del Resfor testimoniano che i metalmeccanici emiliani rifiutano, spesso, gli ordini che vengono dall'estero. Certo, questo comportamento dipende anche dall'incapacità di queste imprese a far fronte a tutti i problemi connessi con la lingua, i diversi termini contrattuali, il cambio della moneta. Ma non vi è dubbio neppure che il rifiuto degli ordini prova che tutto il comparto della subfornitura metalmeccanica è fortemente sotto pressione. E non sotto pressione da parte dei committenti locali: come si è detto, il bacino dal quale derivano le commesse alla metalmeccanica emiliana è infatti diventato molto più ampio.

Infine, val la pena di ricordare che anche l'area verso la quale le imprese emiliane — anche quelle medie e piccole — dirigono i loro ordini si è straordinariamente ampliata.

Anche in questo caso non si dispone di dati precisi per tutta la regione: ma una ricerca recente, non ancora pubblicata, svolta nel quadro di un programma Comett, mostra che, oggi, l'86 per cento

delle imprese carpigiane della maglieria e dell'abbigliamento, che lavorano in conto proprio, fanno produrre in modo esclusivo o parziale fuori Carpi. La ragione principale per la quale le commesse vengono sottratte ai contoterzisti di Carpi è che i prezzi sono troppo alti; a Rovigo, a Ferrara o a Mantova i prezzi praticati dai conto terzisti sono molto inferiori. E, si noti, i contoterzisti di Rovigo, Ferrara e Mantova non sono più quelli di dieci o quindici anni fa, quando le loro capacità di esecuzione erano basse, e a loro potevano essere commissionate soltanto le T-shirt. Con l'andar del tempo, le competenze delle imprese di queste provincie sono molto cresciute, e a queste imprese possono essere affidati anche lavori difficili e complessi.

Come conseguenza di tutto questo, gli unici ordini che restano a Carpi (la ricerca del Comett dà risultati probanti anche su questo) sono gli ordini dei prontisti, che non possono andare a Ferrara e a Rovigo perché i termini di consegna sono brevissimi.

Questa situazione dà origine a un circolo vizioso. I contoterzisti di Carpi, che lavorano solo per i prontisti, lavorano solo sei o sette mesi all'anno. Per questa ragione, su ogni ora di lavoro gli ammortamenti devono essere molto alti; e i prezzi molto alti inducono le commesse a spostarsi in altre provincie. Ne deriva, per il terzismo di Carpi, una crisi sempre più grave.

Va aggiunto, anche, che non è per niente trascurabile la quantità di commesse dell'abbigliamento e della maglieria che va fuori dall'Emilia Romagna e dalle provincie *viciniori*. Ci sono, infatti, quote rilevanti di commesse che arrivano in Puglia, o anche in Jugoslavia, e perfino in Turchia. Come è prevedibile, c'è una relazione positiva tra la dimensione dell'azienda e la lontananza del sub-fornitore. Più l'azienda è grande più essa può andare lontano a cercare il fornitore.

Manca, tra le cose dette sinora, e ne siamo del tutto consapevoli, una analisi dell'organizzazione del lavoro nelle imprese emiliane e delle conseguenze delle ristrutturazioni descritte sull'organizzazione del lavoro di queste imprese. Ma non si dispone, su questo argomento, di ricerche significative. E, d'altro canto, ricerche di questo genere sulle imprese medie e minori mancano anche per altre zone del Paese. Non resta, quindi, in questa sede, che sottolineare l'esigenza di lavorare e di sollecitare l'impegno in questa direzione.

Il mercato del lavoro

Dal principio degli anni ottanta il tasso di attività in Emilia Romagna è aumentato (tab. 8), ed è rimasto, per tutto il periodo considerato, ben al di sopra del livello nazionale.

Tab. 8 – Tasso di attività in Emilia Romagna e in Italia, 1981-1988 (a)

	Emilia Romagna	*Italia*
1981	45,99	40,26
1982	45,35	40,30
1983	45,48	40,62
1984	46,32	40,70
1985	46,23	40,92
1986	46,30	41,48
1987	46,51	41,77
1988	46,80	42,25

(a) La confrontabilità dei dati è garantita all'interno dei tre periodi: 1981-1983, 1984-1985, 1986-1988.
Fonte: Osservatorio del mercato del lavoro, Regione Emilia Romagna, Enne.

La tab. 9 mostra quali sono state le componenti di questo aumento. Nel corso degli anni in esame, il tasso di attività ha risentito negativamente dell'aumento della scolarità, e, negli ultimissimi anni, di una lieve diminuzione del tasso di attività dei maschi non studenti da 14 a 59 anni; per contro, hanno risentito positivamente della diminuzione della natalità, e soprattutto dell'aumento dell'offerta di lavoro delle donne non studenti in età di lavoro.

È questo fattore che, per la massima parte, spiega l'aumento del tasso di attività complessivo. Come in tutto il territorio nazionale, esso ha origine in processi culturali profondi, che sono diventati visibili con maggiore facilità per la favorevole congiuntura economica e per l'ampia disponibilità di servizi sociali.

L'occupazione femminile, durante gli anni ottanta, è cresciuta in continuazione (tab. 9). Anche la disoccupazione femminile è cresciuta, sino al 1984, perché l'aumento dell'offerta di lavoro era più alto dell'aumento di occupazione. Nella seconda metà degli anni ottanta, inve-

Tab. 9 – Componenti del tasso di attività e di occupazione della popolazione residente in Emilia Romagna, 1980-1988 (valori percentuali) (a)

Anni	1 Pop. 0-13	2 Stud. 14 e +	3 Inattivi 14-59	4 Inattivi 60 e +	5 Tasso attiv.	6 Tasso dis.(b)	7 Tasso occ.	8 Tasso dis.(c)
Maschi e femmine								
1980	16,05	6,78	13,38	18,00	45,79	2,65	43,14	5,79
1981	15,50	6,44	13,21	18,85	46,00	2,95	43,05	6,41
1982	14,95	6,75	13,37	19,46	45,47	3,09	42,38	6,79
1983	14,37	7,01	12,90	19,91	45,81	3,62	42,18	7,90
1984	13,79	6,64	12,63	20,26	46,67	4,14	42,53	8,87
1985	13,18	6,62	12,74	20,90	46,59	3,76	42,83	8,07
1986	12,58	7,02	12,53	21,27	46,60	3,77	42,83	8,90
1987	12,00	6,95	12,16	21,85	46,99	3,63	43,36	7,72
1988	11,42	7,01	12,10	22,31	47,12	3,04	44,08	6,45
Femmine								
1980	15,19	6,47	22,64	21,73	33,95	3,55	30,39	10,45
1981	14,66	6,11	22,11	22,68	34,43	3,87	30,55	11,24
1982	14,13	6,39	22,42	23,31	33,70	3,78	29,92	11,22
1983	13,56	6,88	21,36	23,74	34,44	4,38	30,06	12,72
1984	13,01	6,45	20,02	24,20	36,32	5,29	31,03	14,56
1985	12,43	6,49	19,81	24,73	36,54	4,99	41,55	13,65
1986	11,86	6,88	19,332	25,26	36,68	4,80	31,88	13,08
1987	11,25	6,75	18,57	25,84	37,49	4,73	32,76	12,62
1988	10,74	6,84	18,40	26,41	37,61	4,01	33,60	10,66

Fonte: Osservatorio del mercato del lavoro, Regione Emilia Romagna, Rapporto annuale, giugno 1989.

(a) Si noti che i valori esposti nelle colonne numerate stanno tra loro nelle seguenti relazioni (i numeri a una cifra fra parentesi indicano le colonne):
100 - (1) - (2) - (3) - (4) = (5)
(5) = (6) + (7)
(8) = (6)/(5)

(b) tasso di disoccupazione su popolazione totale;

(c) tasso di disoccupazione su popolazione attiva.

ce, l'aumento di occupazione ha superato l'aumento di offerta di lavoro, e la disoccupazione è diminuita.

Si ha l'impressione, anzi, che ormai il tasso di attività femminile abbia raggiunto il limite fisiologico: le donne attive sono, infatti, quasi il 72 per cento del totale delle donne da 14 a 59 anni che non frequentano la scuola.

La durata del periodo completo di ricerca della prima occupazione, secondo una rilevazione compiuta su tutto il territorio della regione Emilia Romagna nel 1983, era di 71 settimane (7). Per contro, il periodo completo di disoccupazione di un lavoratore previamente occupato era di 26 settimane. I dati non mutano se non di poco se i lavoratori considerati — quelli in cerca di prima occupazione e quelli previamente occupati — hanno la stessa età. In altri termini: in media, un giovane di 20 anni impiega 71 settimane per trovare il suo primo lavoro; se invece è un disoccupato che ha già lavorato, egli troverà lavoro in 26 settimane.

Tutto ciò si spiega facilmente. Il giovane che entra per la prima volta nel mercato del lavoro si muove con incertezze e tentennamenti, e impiega qualche tempo a decidere quale debba essere la sua strada. Inoltre, e probabilmente più importante, i datori di lavoro non amano avere a che fare con giovani che non conoscono i ritmi della fabbrica o comunque del lavoro coordinato con altri, né hanno familiarità con la gerarchia, lo stile di comportamento, il rapporto con gli altri che il lavoro subordinato comporta. In sostanza, è come se gli imprenditori preferissero i puledri già domati ai puledri indomiti. A spiegare la diversità delle durate dei periodi di ricerca di lavoro concorrono, quindi, fattori di offerta e fattori di domanda.

La maggior durata della ricerca di lavoro si traduce in un aumento del tasso specifico di disoccupazione tra i giovani: la disoccupazione giovanile era infatti, durante i primi anni ottanta, fenomeno consistente ed allarmante. Dal 1985, anche il tasso specifico di disoccupazione giovanile è calato sensibilmente. Ciò è dipeso sia dai contratti di formazione lavoro, che incentivano l'assunzione di giovani e che annullano lo svantaggio relativo che deriva dall'assunzione di persone che non hanno mai lavorato, sia dall'andamento congiunturale favorevole.

C'è stata, in questi anni, anche un'altra forte modificazione nel

mercato del lavoro. Siamo passati da una situazione in cui l'aver un titolo di studio non era un vantaggio sul mercato del lavoro, in cui si interpretava il permanere a scuola come un parcheggio, utile per impegnare un tempo che altrimenti sarebbe stato sprecato, a una situazione in cui il sistema mostra i segni di un deficit di educazione. In breve, la domanda di titolo di studio da parte delle aziende è più forte dell'offerta di studio da parte delle scuole.

Vi sono diversi segni che la situazione sia quella descritta.

Il rapporto sui salari Asap del 1988, per esempio, scriveva che i fattori che più fortemente influenzano il livello dei salari, in questo momento, sono il titolo di studio, che è la variabile che ha l'effetto più forte; la quota di mercato controllata dalla impresa, cioè la capacità di imporre il prezzo; e il grado di indebitamento dell'impresa, nel senso che tanto maggiore è il grado di indebitamento tanto minore è il livello del salario. Insomma: il salario è tanto più alto quanto maggiori sono le capacità dell'operaio, e quanto più forte è la posizione dell'impresa sul mercato del prodotto e su quello finanziario.

Le osservazioni dell'Asap sono riferite ad un campione di imprese mediograndi e grandi, con una netta prevalenza delle imprese a partecipazione statale. Ma tutto lascia supporre che quelle conclusioni si applichino anche all'Emilia Romagna.

Un altro segno di questa situazione — e questa volta riferito specialmente alle imprese emiliane — è visibile dai dati di Dedalo. Essi mostrano che un gran numero di imprese, nell'area di Sassuolo, esprime una domanda di professionalità alte cui non riesce a fare fronte. Vi sono imprese, per esempio, che non riescono a trovare i capiofficina o gli operai specializzati di cui hanno bisogno neppure in sei-otto mesi di ricerca.

Anche l'indagine sulla domanda di lavoro della Confindustria conferma che la domanda di operai con alta qualifica è più forte, e più difficile da soddisfare, che in passato. L'indagine, come è noto, presenta moltissimi limiti, sia per il modo in cui è scelto il campione, sia per la classificazione delle mansioni adottate, che è rozza ed antiquata. E tuttavia questo aumento della domanda inevasa di professionalità risulta inconfutabile dal confronto delle ultime rilevazioni con quelle precedenti.

Va notato, per evitare fraintendimenti, che l'aggravarsi del deficit educativo non implica, di necessità, che le nuove tecnologie richiedano forza-lavoro più qualificata delle tecnologie prima diffuse. Esso, infatti, può essere spiegato in vari modi: con una domanda di lavoro, che, rispetto alle tecniche precedenti, è più polarizzata tra qualifiche alte e qualifiche basse; con una domanda di lavoro che si è spostata tutta sulle qualifiche più alte; o ancora, più semplice di ogni altra ipotesi, con una domanda di lavoro che richiede competenze diverse da quelle preesistenti.

Non vi sono informazioni per capire quale di queste ipotesi sia quella giusta: e i dati disponibili — anche per quanto riguarda ambienti diversi dall'Emilia Romagna — sono contraddittori. Ma non vi è dubbio che il cambiamento di tecnologia — dalla traiettoria metalmeccanica a quella elettronica, o, se si vuole, meccanico-elettronica — ha provocato una carenza relativa dei tecnici che avessero le nuove competenze richieste. La difficoltà a far fronte a questa carenza è una delle debolezze principali dei distretti industriali. I distretti, che nascono e prosperano su una diffusa presenza di competenze nel tessuto sociale, hanno infatti pochissimi strumenti per impostare e diffondere le competenze che sono nuove per quel tessuto sociale. In un'altra occasione, Brusco ha sostenuto che le nuove conoscenze — quelle necessarie a consentire al distretto di padroneggiare la nuova tecnologia — avevano tutti i caratteri di un bene pubblico (8). Di recente, Patrizio Bianchi ha sostenuto che le spese necessarie per creare, in un distretto, le competenze necessarie a controllare un ambito tecnologico hanno la natura dei *sunk cost*: dei costi non più recuperabili che consentono di avere sul mercato, un vantaggio comparato nei costi di produzione (9). Qualunque sia l'interpretazione accettata, appare ovvia l'opportunità e l'esigenza che siano le istituzioni ad adoperarsi per far crescere queste competenze. Ed è questa indicazione politica che, tra tutte, sembra la più urgente ed importante.

Per concludere, non si può non fare una osservazione: che, in Emilia Romagna, vi è ampio spazio per una iniziativa che tenda ad aumentare il livello di istruzione e qualificazione della forza-lavoro. Basta riflettere a due dati: il 20 per cento dei giovani finisce gli studi dopo la scuola dell'obbligo; e su tutti i giovani da 14 a 19 anni, un

terzo non va a scuola (tab. 10). Vi sono differenze tra maschi e femmine, e le cose sono migliorate negli ultimi anni. Ma questi comportamenti, probabilmente, sono testimonianza di quanto sia ancora diffusa l'idea che lo studio non serve, che la scuola è una perdita di tempo, che il punto vero è il seguire la propria vocazione. E sembrerebbe, quindi, opportuno un forte intervento politico, volto a modificare quegli atteggiamenti che trovavano spiegazione e razionalità nelle condizioni del mercato del lavoro degli anni sessanta e settanta.

Tab. 10 – Tasso specifico di scolarità per sesso, 1981-1988

	Maschi	*Femmine*	*Totale*
1981	58,32	62,19	60,20
1982	59,76	63,69	61,66
1983	60,24	66,67	63,41
1984	57,84	61,03	59,25
1985	57,17	62,37	59,73
1986	62,45	65,80	64,10
1987	62,23	66,69	64,39
1988	62,88	68,41	65,54

Fonte: Osservatorio del mercato del lavoro, Regione Emilia Romagna, Rapporto annuale, 1989.

Sta cominciando a diventare visibile, inoltre, un gruppo di disoccupati di tipo particolare: quelli che in Francia vengono indicati come *geant en difficulté*.

Dedalo in due anni di attività ha fornito i suoi servizi, aiutandoli a cercare lavoro, a circa 500 disoccupati: tra questi circa il 25 per cento non riescono a trovare un lavoro che sia, dal loro punto di vista, soddisfacente. Il comportamento tipico è il seguente: il lavoratore, attraverso Dedalo, contatta un'impresa e viene assunto; lavora per qualche giorno o al massimo qualche settimana; poi, per qualche ragione — perché non gli piace l'ambiente di lavoro, o i compagni di lavoro, o perché l'imprenditore di gli sembra troppo esigente o troppo aggressivo — lascia quel lavoro e ritorna da Dedalo per farsi aiutare a trovarne un altro. Alcuni lavoratori, a Dedalo, si sono comportati in questo modo per due anni di seguito, ed hanno sperimentato cinque o sei posti di lavoro.

In Francia — ed anche in altri paesi — queste persone trovano supporto ed aiuto in agenzie appositamente costituite. E tutto induce a pensare che in questa zona grigia, sfumata tra i comportamenti ordinari e l'handicap, occorre intervenire anche in Italia. Vi è, qui, un nuovo spazio di intervento che è necessario coprire.

Conclusioni

È diventato quasi una ovvietà sostenere che negli anni ottanta la ristrutturazione dell'apparato produttivo è stata imposta dalle nuove tecnologie, e dai nuovi caratteri del mercato del prodotto, più ampio, più aperto e più mutevole di prima. E questa ovvietà, come spesso accade, coglie importanti elementi di verità.

Le modificazioni della economia regionale, quali sono state descritte nei punti precedenti, sono appunto da intendersi come la risposta data da un sistema economico ai problemi che la nuova situazione imponeva.

Le imprese più grandi dell'apparato produttivo regionale hanno costruito rapporti con altre imprese. Talvolta conservando la titolarità dell'impresa — come la Marazzi che dopo gli impianti costruiti in america negli anni settanta continua l'espansione all'estero negli anni ottanta, ed acquista la Ragno — talvolta perdendola, come la Sasib che viene acquistata da De Benedetti. In questo clima di competizione più accesa alcune imprese vengono travolte, ed esse vengono ridotte al rango meno nobile di semplici stabilimenti di produzione.

Molte medie imprese cercano accordi, scambiamo partecipazioni, costruiscono rapporti nuovi e più complessi, decidono di svolgere in comune funzioni — come quella di gestione finanziaria o di ingresso in nuovi mercati — che richiedono, per essere assolte con efficacia, una dimensione più ampia di una singola impresa. Si tenta cioè — tra queste imprese come tra quelle più grandi — di tutelare sia le condizioni dell'efficienza (e si pone quindi in comune la gestione finanziaria), sia le condizioni dell'impegno e della creatività individuale (e si tengono in vita, quindi, le imprese singole come organismi separati).

Anche tra le imprese piccole — ove pure la carenza di documenta-

zione è molto più sentita — si infittiscono i rapporti informali e formali, e si allarga l'orizzonte della concorrenza di cui occorre tener conto. Gli ordini che arrivano da più lontano testimoniano di uno scontro, sul mercato, che è stato vinto e che ha lasciato vittime in altre regioni (tra le imprese piccole, o dentro le imprese grandi); gli ordini che lasciano la regione e vanno lontano testimoniano di uno scontro che è stato perso e di un terreno che occorre riconquistare, o di attività che è opportuno abbandonare per intraprenderne altre più redditizie.

Vengono dunque coinvolti, in queste prove pesanti e difficili, sia le imprese maggiori che le imprese minori: tutti i protagonisti di quello che, nei tardi anni settanta, veniva chiamato il "modello Emilia".

E non avrebbe più riferimenti di interpretazione e di riflessione chi avesse pensato che, in quegli anni settanta, il modello aveva trovato una configurazione stabile e permanente, in cui erano noti — e stabiliti, e permanenti — i ruoli di ciascuno.

In realtà, in Emilia come in altre regioni, in quella miscela di alcune grandi e molte piccole imprese cui si dà il nome di distretti industriali, le cose sono cambiate come altrove, e i tempi che mutano hanno lasciato dietro di sé sconfitti, o testimoni di battaglie vinte.

Non vi è dubbio, tuttavia, che alcune costanti sono vere per tutti: per gli sconfitti, e per coloro che, nella nuova situazione, sono riusciti a prevalere sui concorrenti.

Vi è, tra tutti, un fortissimo bisogno di conoscenze. La Sasib — che è, in questo passo dell'argomentazione, ormai ridotta al ruolo di una metafora — a questo bisogno fa fronte sul mercato, acquistando le competenze necessarie; e il rapporto con De Benedetti certo contribuisce a creare canali di comunicazione e di raccordo. Altre imprese si arrangiano, e infittiscono la loro rete di rapporti, e utilizzano al meglio le competenze loro disponibili. Le imprese minori, per le quali è particolarmente importante l'esigenza di trovare competenze raffinate in modo facile, nel tessuto sociale, fanno moltissima fatica.

Vi è, ancora, nel sistema, forse per la prima volta dagli anni sessanta, una crisi negli organismi di rappresentanza delle parti sociali. L'associazione dei datori di lavoro, la Confindustria, non è riuscita, dalla metà degli anni ottanta ad oggi, a costruire uno stile "normale"

di rapporti tra gli imprenditori locali e i grandi gruppi nazionali ed esteri da poco arrivati in Emilia. Da ciò deriva, come è naturale, una accresciuta difficoltà in tutti i rapporti tra le parti sociali, e tra le parti sociali e le istituzioni: come accade sempre quando non si sa sino a che punto personaggi importanti siano rappresentati — e da chi lo siano — in una trattativa.

Infine, nella situazione che è stata descritta, i sindacati vengono costretti in una situazione molto difficile. Di fronte alle vecchie tecnologie fordiste gli operai erano riusciti a trovare una strategia di resistenza. Come splendidamente dice Revelli, era stato elaborato un "uso operaio del taylorismo" (10). Di fronte alle nuove esigenze di flessibilità — su cui ormai si registra un consenso generale, anche del sindacato — non vi è alcuna strategia consolidata. Tutto è ancora da costruire e da inventare.

Inoltre, quelle acquisizioni e quelle fusioni di cui diffusamente si è parlato hanno una conseguenza importante: che il sindacato deve fare più affidamento sulla sua professionalità, sulla sua capacità di mobilitazione e contrattazione, e meno affidamento sulla sua abilità nel sollecitare iniziative locali, degli enti locali, delle associazioni imprenditoriali, e via dicendo. In uno scontro con Panini poteva essere coinvolto utilmente il sindaco, forse addirittura il vescovo; con Maxwell si tratta, puramente e semplicemente, sulla base dei rapporti di forza e della propria professionalità di sindacalista.

Insomma: grandi, medie e piccole imprese cambiano la loro rete di rapporti; i rapporti con agenti esterni si infittiscono; si presentano problemi gravi, legati alla disponibilità di sapere, alla capacità di rappresentanza. In questa vicenda i diversi sistemi produttivi cambiano, e si adattano alla nuova situazione; ma alcuni, più di altri, abbisognano di un intervento pubblico: e non è difficile sostenere che, in fondo, mentre riescono facilmente a collocarsi in ambienti più variegati ed ampi, le imprese minori hanno grandi difficoltà a spostarsi su tecnologie diverse. È sulla efficacia dell'intervento pubblico in questa direzione, forse, che si gioca la persistenza o la sopravvivenza di un "modello emiliano".

C'è un altro aspetto dello sviluppo dell'economia regionale che sembra creare forti contraddizioni. La crescente sensibilità verso l'am-

biente tende infatti ad evidenziare gli effetti sull'ambiente causati dalla attività dei distretti industriali monosettoriali ed in generale dei sistemi locali che producono rilevanti quote della produzione nazionale.

L'inquinamento — causato da ceramiche, porcilaie e da una agricoltura intensiva che fa un elevato uso di sostanze chimiche di sintesi — è uno dei problemi al centro dell'attenzione: la sua rilevanza è tale che la amministrazione regionale ha richiesto che le aree delle provincie di Modena, Reggio Emilia e Bologna siano dichiarate ad alto rischio ambientale. Ma non è solo l'inquinamento a creare contraddizioni nel modelo di sviluppo che ha caratterizzato l'economia di questa regione: il traffico causato dalla mobilità di merci e persone è un altro fattore che richiede interventi in alcuni casi urgenti.

In un sistema produttivo locale, caratterizzato da imprese specializzate per fase, è necessaria infatti una miriade di micro spostamenti di merci tra le varie lavorazioni. Nella grande fabbrica verticalmente integrata sono i nastri trasportatori a svolgere il ruolo che i mezzi su gomma, che percorrono strade e autostrade, svolgono nel territorio su cui operano le imprese di fase. Ma non sono solo le merci ad essere trasportate: le infomazioni tra le imprese del distretto viaggiano sui fili del telefono, ma molte informazioni sono anche scambiate in quei contatti faccia a faccia, che tanta parte hanno avuto nel contribuire alla costruzione stessa dei distretti, e che sono resi possibili da un numero davvero imponente di spostamenti di persone in automobile.

Inquinamento e traffico sono fenomeni tali da richiedere nei prossimi anni una rilettura, anche teorica, dello sviluppo e delle politiche industriali a livello locale.

Note

* Questo saggio è il risultato del lavoro comune tra i due autori. Tuttavia Sebastiano Brusco è responsabile della stesura dei due primi paragrafi e Margherita Russo degli altri.

1. Prometeia, *L'artigianato in Emilia Romagna negli anni '80. Primo rapporto dell'osservatorio regionale sull'artigianato* (1990).
2. È largamente diffusa l'opinione che, grazie alle potenzialità dell'informatica, i sistemi di automazione flessibile consentano variazioni nel prodotto sostanzialmente illimitate. Diverso è invece il parere di alcuni studiosi. Tra questi si veda l'esame dei limiti connessi all'utilizzo del software nei sistemi di automazione flessibile proposto dall'intervento di D. Cazzaniga Francesetti in G. Becattini-G. Lunghini (a cura di), *Paradigmi teorici e ricerca empirica*, Milano, 1990.
3. Ringraziamo la dottoressa Fabrizia Forni, dell'Ervet, che ci ha cortesemente reso disponibili le tabb. 6 e 7 da lei ottenute con una rielaborazione dei dati dell'indagine Ervet-Nomisma.
4. In sintonia, si è detto, proprio per non dare di queste trasformazioni una lettura di totale coerenza, ex ante, di queste scelte in un piano più generale del gruppo de Benedetti. Nella lettura di queste trasformazioni offerta, ad esempio, dai manager della Sasib, la scelta di entrare nel mercato delle macchine per l'industria alimentare è spiegata sottolineando come questo sia un comparto con buone prospettive di sviluppo, almeno altrettanto buone quanto quelle delle macchine per l'impacchettamento usate nell'industria farmaceutica (verso cui però non si sono indirizzate, almeno al momento, le scelte del gruppo).
5. Da una recente ricerca svolta da Paola Mengoli per conto dell'Ervet su "I cambiamenti di forma giuridica delle imprese" risulta che nel 1988 le società di capitale nelle provincie di Modena e Bologna erano, rispettivamente, il 13,2 e il 14,9 per cento; e di queste solo il 19 per cento, in entrambe le provincie, erano società per azioni.
6. L'indagine di Prometeia su citata sembra confermare queste considerazioni.
7. Si veda S. Brusco-G. Solinas, "Mobilità, occupazione e disoccupazione in Emilia Romagna, materiali di discussione", Dipartimento di Economia Politica, Università di Modena, 1988.
8. Sebastiano Brusco, Relazione su "Il ruolo della piccola impresa in Italia", *mimeo*, Bologna, Simposio interdisciplinare sulla piccola impresa, 25-26 apr. 1990.
9. P. Bianchi, *Concorrenza dinamica, distretti industriali e interventi locali*, in *Distretti industriali alla soglia degli anni '90*, a cura di F. Gobbo, Milano, 1989.
10. M. Revelli, *Lavorare in Fiat*, Garzanti, Milano, 1989.

Parte terza

IMPRENDITORI E CLASSE OPERAIA

IL TRENO DELLA VITA: UN IMPRENDITORE BOLOGNESE TRA FASCISMO E MIRACOLO ECONOMICO

Pier Paolo D'Attorre

La biografia di Carlo Regazzoni, fondatore e titolare dal 1919 al 1954 delle Officine di Casaralta, presidente degli industriali bolognesi negli anni della grande crisi, offre più di uno spunto di riflessione per la storia industriale e sociale dell'Emilia Romagna (1).

Innanzi tutto suggerisce di retrodatare, rispetto ad un'immagine consolidata che vuole gli anni cinquanta-sessanta spartiacque epocale per l'industrializzazione, l'emergere di una piccola e media impresa, specializzata e flessibile.

In secondo luogo essa consente di apprezzare l'apporto di imprenditori "esterni" all'ambiente locale, ma in questo inseritisi progressivamente senza recidere gli originari legami.

La ricostruzione della vicenda aziendale inoltre illumina alcuni passaggi ed altrettanti interlocutori decisivi per il consolidamento dell'impresa: le congiunture belliche; il ruolo dello stato, committente e finanziatore; degli enti locali, protagonisti di un intervento attivo nell'economia già negli anni trenta; il rapporto dialettico con la grande impresa consorziata nel settore del materiale mobile ferroviario.

Insistere sul percorso biografico, non significa avvallare alcuno stereotipo pseudo-schumpeteriano così frequentemente riproposto dalla Business History. La vicenda individuale consente di individuare non provvidenzialistiche ragioni di "successo", attraverso l'incidenza di fattori esterni e istituzionali, come la cultura imprenditoriale, i circuiti di socialità, i modelli di partecipazione sindacale e politica. Il rapporto con le maestranze è tra i più complessi data, da un lato, l'alta conflittualità aziendale e sociale, permanentemente recepita come antagonista e difficilmente neutralizzabile, e dall'altro la consapevolezza che le sorti dell'azienda dipendono in larga misura dalla professionalità opera-

ia, da un "mestiere" insostituibile nella produzione su piccola scala, specializzata, propria delle officine di Casaralta.

Le origini

"La provincia di Bologna è prevalentemente agricola ed ha tendenza ad affermarsi sempre più sotto tale aspetto tanto che l'industria propriamente detta, che ha avuto sempre scarso sviluppo, va declinando per non trovare ragione d'incremento nelle condizioni sfavorevoli dell'ambiente" (2).

Così nei primi anni venti la Camera di commercio locale sintetizza un'opinione diffusa circa le prospettive industriali della provincia emiliana. Si tratta, tuttavia, di un quadro parziale. Il dopoguerra, infatti, si va caratterizzando semmai per l'emergere di nuclei imprenditoriali destinati a modificare sostanzialmente l'assetto produttivo locale. La vicenda bellica, che ha consolidato, soprattutto nel settore metalmeccanico, alcune imprese di più antica tradizione, ha contemporaneamente stimolato nuove iniziative economiche da parte di artigiani del capoluogo, ed ha attratto a Bologna capacità imprenditoriali provenienti da altre regioni.

Le origini delle Officine di Casaralta, sorte nel 1919 per opera di Carlo Regazzoni, vanno collocate in questo contesto.

Tali origini rimandano peraltro al ruolo assunto dallo sviluppo della rete ferroviaria nazionale nel sorreggere autonomi processi di industrializzazione in varie regioni (3).

L'orientamento produttivo delle Officine è fin dai primi passi, volto alla "costruzione e riparazione di carri e vetture per ferrovie e tranvie, a trazione a vapore o elettrica, di materiale fisso e di costruzioni meccaniche e metalliche in genere", come si legge nell'atto costitutivo.

La centralità del capoluogo emiliano nel sistema delle comunicazioni nazionali costituisce l'orizzonte di tale sviluppo.

Fin dal 1895 esisteva in località Casaralta, uno stabilimento della ditta Clemente Nobili, adibito alla costruzione e riparazione del materiale mobile ferroviario. Nel 1907 il gruppo bergamasco Fervet aveva

poi aperto a Bologna un'officina. Nel 1906 le Reggiane rilevarono lo stabilimento Nobili e affidarono a Carlo Regazzoni la direzione tecnica della succursale bolognese (4).

È il primo contatto con l'ambiente e le maestranze bolognesi. Figlio di un decoratore, Regazzoni si era diplomato perito meccanico nella nativa Bergamo. Nel 1899 era stato assunto dalla Breda, con la qualifica di aggiustatore meccanico, per un salario orario di 20 centesimi, come si desume dal libro matricola della società. Acquisita una professionalità più complessa, Regazzoni assunse la responsabilità delle officine bolognesi che mantenne sino al 1912 per poi impegnarsi a Napoli, nella Società officine ferroviarie italiane. Di quest'ultima esperienza resta vivida testimonianza nella carte personali conservate presso l'archivio aziendale (5).

Negli anni di guerra, dopo un'importante missione in Francia, Regazzoni è di nuovo a Bergamo, direttore tecnico della Fervet. Tra i quattro stabilimenti del gruppo, dislocati a Bergamo, Castelfranco, Carmagnola e Bologna, il direttore concentra la sua attenzione su quest'ultimo.

È un insediamento industriale modesto, simile più ad una grande officina artigianale che a un'industria moderna sia per quanto concerne l'attrezzatura interna che la composizione della mano d'opera. Nel 1917 gli operai occupati nella Fervet bolognese sono 95 — 46 falegnami, 29 fabbri, 9 pittori, 7 manovali, 4 segantini —, nel 1919 si raggiungono i 140 addetti. Oltre alle esigenze di razionalizzazione organizzative e produttive, altri fattori spingono ad un'attenzione precipua. "L'Officina di Bologna — si legge in una lettera del 1916 — richiede e richiederà sempre una particolare cura ed una sorveglianza che mai si affievolisca poiché, com'è noto, la massa operaia di quella zona è fra le più irrequiete d'Italia" (6). Ma colpisce di queste maestranze anche la capacità produttiva, la professionalità rapidamente acquisita nel periodo bellico. Non a caso molti di questi operai passeranno dalla Fervet alla Casaralta negli anni successivi.

Il vicino stabilimento di Casaralta è nel frattempo stato venduto dalle Reggiane alla Smi di Livorno. Nel 1914 occupa la Sigma, dedita alla produzione di proiettili per fucili e cannoni. Alla fine della guerra, Regazzoni ritiene realizzabile l'aspirazione, a lungo coltivata di "met-

tersi in proprio". Una scelta di autonomia è idea rischiosa, ma fondata sulle capacità imprenditoriali maturate in un quindicennio di esperienza nell'industria del materiale mobile ferroviario.

La propensione prende corpo a ridosso della crisi di riconversione che interessa l'industria produttrice di armamenti e che coinvolge nell'ottobre 1919 lo stabilimento bolognese della Sigma. Il tecnico bergamasco si presenta come acquirente pronto a rilevare l'azienda. La Fervet è a sua volta interessata a garantire alla nuova gestione lavori di riparazione ferroviaria eccedenti le possibilità dei propri stabilimenti, a condizioni vantaggiose. Si tratta di commesse superiori ad un importo globale di 1,8 milioni di lire, tali da consentire l'inserimento ufficiale dell'impresa tra le ditte riparatrici per conto delle FF.SS.

Il "grande balzo" è stato possibile per l'apporto di capitale di un facoltoso commerciante di pellami modenese. Le firme di Cesare Donati e Carlo Regazzoni suggellano il rogito del notaio Rimini con cui è costituita la società in nome collettivo "Officine di Casaralta". È il 20 ottobre 1919 (7).

Regazzoni assume la direzione generale e si trasferisce definitivamente da Bergamo nell'appartamento interno allo stabilimento di via Ferrarese che occuperà per oltre trent'anni. Dalle Reggiane si acquistano tre magli di diversa grandezza, una cesoia punzonatrice per grosse lamiere e profilati, un tornio per assi montati, due grossi trapani, una pialla e quattro coltelli per foderine, un'impianto pneumatico per inchiodare e scalpellare, mille metri di rotaie interne. Dalla Sigma vengono rilevati, oltre alle officine e alla casa, altri immobili destinati a case operaie con "bucateria", botteghe e osterie. La fabbrica è centro di vita sociale ai margini della Bolognina, quartiere "industriale" per eccellenza del capoluogo.

Il capitale iniziale della società è di 300.000 lire, ma già nel luglio del 1920, è elevato ad un milione, con un aumento versato in parti uguali dai due soci.

La scelta di Regazzoni appare tanto più tempestiva, quando si pensi alla positiva congiuntura postbellica nel settore del materiale mobile ferroviario. Se la fine della guerra ha posto termine alle proficue commesse militari, il rinnovamento del parco rotabile delle Ferrovie dello stato è esigenza improrogabile per lo sviluppo economico e

civile del paese (8).

Occorre tuttavia ritagliarsi una nicchia fra interessi più forti e non dipendere esclusivamente da questi come subfornitori. La costruzione di un proprio mercato è perseguita da un lato raccordandosi alla domanda di infrastrutture per i trasporti che viene dalla città in espansione, dall'altro attraverso un'attenzione particolare all'agricoltura.

Sia pure con una collocazione marginale, connessa alle dimensioni stesse dell'officina, la Casaralta tende ad inserirsi sempre più autonomamente nelle gare di fornitura alle FF.SS., accanto a complessi di consolidata tradizione. Oltre alla Fervet, si pensi alle officine di Firenze, Pinerolo, Lodi, Piacenza, che nel giugno 1919 danno vita al Consorzio Riparatori e Costruttori Materiale Mobile Ferroviario.

Il secondo versante cui, fin dall'atto costitutivo, la Casaralta dedica attenzione e impegno è la fornitura di materiale e veicoli per le tramvie elettriche. L'espansione dei nuclei urbani, le nuove esigenze del trasporto collettivo provocano lo sviluppo delle tramvie nei capoluoghi grandi e medi del paese. Se Bologna è il referente privilegiato, le commesse della Casaralta interessano ben presto altri centri emiliani (Parma, Modena, Ferrara) e nazionali (Trieste, Bergamo, Napoli) (9).

Entrambi i settori, per quanto distinti, definiscono un'unica tipologia aziendale fondata sulle commesse per costruzione o riparazione di veicoli, cui si uniforma non solo l'organizzazione del lavoro, ma la vita complessiva dell'azienda.

Le commesse non ferroviarie, tra le quali primeggiano le costruzioni di meccanismi e pezzi semilavorati per altre imprese meccaniche, rappresentano un complemento decisivo per la continuità di lavorazione e la piena utilizzazione degli impianti. "Cento piccoli ordini valgono più di una grande commessa", è la frase di Carlo Regazzoni che sintetizza questa logica aziendale. Una parte della produzione meccanica secondaria è ancora collegata alle commesse ferroviarie e tramviarie: pignoni, corone dentate — Regazzoni è depositario di un brevetto specifico — e ingranaggi, sono pezzi di ricambio e varianti per il Servizio materiale ferroviario delle Ferrovie dello stato e per le Aziende ferrotramviarie secondarie e municipali.

L'ambiente locale si rivela meno ostico di quanto potesse apparire. Le trasformazioni dell'agricoltura emiliana negli anni venti si traduco-

no in una domanda aggiuntiva per il complesso industriale. Alla produzione di carri per il trasporto di derrate agricole per privati — la Società Agricola Italiana di Reggio Emilia, i produttori vinicoli romagnoli, ecc. — si affianca la fornitura di componenti meccaniche per gli impianti di bonifica (10).

Organizzazione aziendale e classe operaia

La Casaralta è una piccola impresa soprattutto per quanto concerne la dotazione tecnologica. Nel 1925, quando già la mano d'opera occupata ammonta a 400 unità, la potenza elettrica installata è di appena 90 cv. L'organizzazione del lavoro è elementare e riproduce, come si è detto, la divisione di mansioni richieste dalle fasi di costruzione o la riparazione dei carri e delle vetture ferrotramviarie. Più operai raccolti in squadra — tornitori, lamierai, montatori — e reparti — meccanici, falegnami, elettricisti, verniciatori — operano attorno ad un medesimo carro fino all'espletamento della commessa: la specializzazione non comporta una parcellizzazione del lavoro particolarmente accentuata. Il "mestiere" è appreso dall'esperienza concreta più che dalla frequenza delle scuole professionali: «occhio sicuro e polso fermo» costituiscono, come ha ricordato un protagonista, Mario Bianconi, il binomio di una professionalità polivalente: "in fatto di fabbro meccanico si passava senza eccessiva preoccupazione dalla fucina alla battitura di una lamiera, alla lima, al tornio, alla fresa non disdegnando i lavori della gavetta" (11). Specializzatosi in un'operazione, l'operaio tende ad impadronirsi delle fasi successive, acquisendo non solo piena consapevolezza dell'intero processo produttivo, ma stimolando direttamente modifiche e innovazioni. Ciò vale per il meccanico come per il falegname addetto alle lavorazioni del legno, così numerose nelle produzioni di carri e vetture. Capi reparto e dirigenti di officina, alcuni dei quali dalle Reggiane e dalla Fervet sono attratti alla Casaralta da Regazzoni, vantano una formazione non dissimile, per quanto spesso distintiva risulti l'istruzione delle scuole tecniche, prima fra tutte l'Istituto bolognese Aldini Valeriani. Il lavoro della riparazione è particolarmente duro, per la fatica richiesta dalle diverse operazioni, per i rischi

di infortunio, per le condizioni complessive in cui viene condotto. Un lavoro "sporco e malsano" nelle parole dei testimoni, che inizia alle sette del mattino e finisce alle diciotto con una interruzione alle dodici per il pasto da consumarsi — come prescrive il regolamento di officina — nella stanza adibita a "refettorio". Il salario operaio nel 1919 non supera mai le 3 lire giornaliere. Il cottimo costantemente in vigore nel periodo tra le due guerre mondiali nelle aziende meccaniche, garantisce tuttavia redditi più consistenti. "Con lavori specializzati — secondo una testimonianza operaia — era possibile aumentare anche del 25 per cento la paga". La conflittualità che aveva caratterizzato anche nell'officina di via Ferrarese gli anni di guerra — si ricordano agitazioni alla Sigma e alla Fervet nel 1917 — doveva raggiungere punte calde nei mesi dell'occupazione delle fabbriche. Nel complesso tuttavia gli accordi raggiunti tra commissioni operaie e direzioni aziendali caratterizzano — com'è stato notato — un quadro locale di relazioni industriali teso ma non sconvolto, come invece appare nelle circostanti campagne (12).

La congiuntura economica favorevole per le produzioni ferrotramviarie incide positivamente sui primi anni di vita delle Officine. Se il bilancio del 1920 si chiude in perdita, nel 1921 e nel 1922 a fronte di attivi superiori agli 8 milioni si registrano utili reali rispettivamente di 467.657 e 612.629 lire. La produzione fatturata nell'esercizio 1922-23 supera i 4 milioni. L'apporto complessivo dei lavori di riparazione per le Ferrovie dello stato, e in misura molto minore per i privati, è dell'81,2 per cento contro il 3 per cento di fatturato per nuove costruzioni e il 15,7 per cento per altri lavori. Il lavoro di riparazione, pur importante sul piano economico, non consente alla Casaralta di distinguersi nettamente da tante analoghe officine sparse sul territorio nazionale. Al contrario è la costruzione che contribuisce a qualificarla, consentendo quella specializzazione della mano d'opera decisiva per l'ulteriore sviluppo dell'azienda.

Il progressivo consolidamento dell'impresa risulta dall'incidenza economica delle nuove costruzioni che cresce negli anni successivi fino al 56,3 per cento registrato nell'esercizio 1926-27.

Nel 1923 le commesse delle Ferrovie dello stato riguardano il 66 per cento del fatturato, mentre le aziende tramviarie e le ferrovie vici-

nali superano il 22 per cento. La produzione tramviarie, come mostrano i modelli, registra rapidamente un miglioramento tecnologico ed estetico. L'azienda, in questo settore, può agevolmente venire incontro alle più sofisticate esigenze della clientela. Ad esempio la costruzione di "carri a botte" avviata per la Società di Esportazioni Agricole Italiane è estesa per conto dello stato con i carri modello P, consegnati nel 1924 per l'invio in Somalia.

Alla costruzione e alla riparazione si affianca poi la trasformazione (150 carri merci nel solo 1923), che esalta ulteriormente la potenzialità produttiva dello stabilimento. L'avvio dei lavori per la costruzione della direttissima Bologna-Firenze sostiene una domanda supplementare di prodotti, come mostrano i 110 vagonetti ribaltabili commissionati nel 1925 (14).

Il bilancio registra di conseguenza un'attività superiore ai 10 milioni. Ad essa peraltro non si accompagna un andamento altrettanto favorevole degli utili. Alcune "strozzature" condizionano l'equilibrio aziendale. Gli oneri derivati dal ricorso al credito, particolarmente forte per le costruzioni nuove, appesantiscono i bilanci. L'assenza di un ufficio tecnico adeguato ostacola l'organizzazione stessa della produzione. Così come l'esecuzione di molte componenti all'interno dell'officina si rivela più gravosa di un acquisto da terzi. La stessa revisione dei contratti di riparazione da parte delle Ferrovie aggrava le perdite registrate in quegli anni. Da un lato la concorrenzialità della Casaralta in un settore che vede convergere l'attenzione di complessi come la Breda, la Fiat, le Reggiane, è difficile; spesso può essere garantita solo con un'utilizzazione massima dell'elasticità propria della piccola struttura aziendale non appesantita da onerose spese generali, da servizi amministrativi complessi. Ma talora l'elasticità non è sufficiente, tanto più quando l'accettazione di commesse a prezzi insostenibili per l'azienda, diviene indispensabile per garantire la qualificazione di fornitrice e la successiva ammissione alle nuove gare delle FS. Né idee pure lungimiranti, quale il prototipo di carro-container presentato alla Fiera Esposizioni del Littoriale alla vigilia della rivalutazione della lira trova riscontro positivo in termini economici. La soluzione di queste contraddizioni è avviata con la riorganizzazione amministrativa e la razionalizzazione dei reparti di produzione. Margini più ampi di manovra sui

costi sono garantiti dall'affermazione di un regime che ha annichilito il potere contrattuale dei lavoratori (15).

Salari operai 1928
(minimi e massimi orari)

Manovale	1,50-1,95
Fabbro	1,70
Lattoniere	1,80
Elettricista	0,70-2,60
Cond. macchine legno	1,20-2,30
Segantino	1,90-2,35
Falegname	2,00-2,30
Aiuto magazzino	1,35-2,10

Stipendi personale direttivo ed impiegati 1930

A stipendio mensile (escluso caro viveri ed interessenza annuale sugli utili)		*A salario quindicinale (escluso caro viveri e premio mensile di produzione)*	
Capo officina	1.600	Capo reparto	530-675
Capo contabile	1.300	Disegnatore	300-530
Capo ufficio acquisti	1.250	Contabile	430-500
Capo ufficio vendite	1.250	Magazziniere	430-450
Capo ufficio personale	900	Applicato ufficio	380-470
Capo sezione ferro	1.050	Portiere	280
Capo sezione legno	1.000	Fattorino	340-350
Disegnatore	955	Guardia	350
Contabile	540-700		
Dattilografa	175-300		

Rispetto all'immediato dopoguerra, le condizioni normative e salariali peggiorano sistematicamente. Si ampliano inoltre i differenziali tra impiegati e operai a svantaggio di questi ultimi. Secondo molte testimonianze, una squadra di violenti picchiatori opera nella Casaralta. Superati gli anni dello squadrismo più violento che coinvolge lo stabilimento come l'intero quartiere della Bolognina, le riduzioni ufficiali

dei salari tra il 1927 e il 1934 comportano una contrazione effettiva dei redditi, superiore al 25 per cento. Le scelte complessive di politica economica a loro volta accentuano i problemi della disoccupazione che già gravano su un'area agricola quale quella bolognese.

Sono tempi tra i più duri della vicenda locale contemporanea. La garanzia di un posto di lavoro stabile rappresenta di per sé un "privilegio", mentre gli effetti della "grande crisi" tingono di inquietudine il presente e non offrono certezze per il futuro. Vi è tuttavia una risorsa decisiva che Carlo Regazzoni viene accumulando alla vigilia degli anni più difficili. È di natura politica e rimanda ad un ulteriore passaggio significativo nella biografia dell'imprenditore bolognese.

È cresciuta nella città la consapevolezza delle novità emerse nel comparto manifatturiero (17), e ciò comporta maggiore attenzione agli interessi del settore, legittimazione sociale più ampia per i protagonisti dell'industrializzazione, ma anche qualcosa di più.

Difficoltà economiche e scambio politico

I legami tra Regazzoni e Arpinati, ras fascista di Bologna negli anni venti e figura di primo piano nel regime sino al 1933, si consolidano gradualmente. La convinta scelta fascista apre a Regazzoni le porte della rappresentanza sindacale. Da responsabile della sezione industriale del locale Consiglio provinciale dell'economia, a presidente dell'Unione provinciale e regionale degli industriali, il passo è breve. Pure interessante è il legame con gli ambienti industriali lombardi, per comprendere l'ingresso nel vertice della Confederazione nazionale di settore.

Ma è sul piano locale che va rintracciata una progressione ancor più incisiva. Con i suoi 560 dipendenti la Casaralta è un punto di forza del sistema produttivo bolognese. Opera in un settore seguito con grande interesse dall'ex ferroviere Arpinati, divenuto podestà nel 1927 (18). La collaborazione si fa stretta con le Esposizioni riunite del Littoriale, occasione di convergenza non occasionale tra interessi industriali, commerciali e istituzione cittadina. Alle commesse per i trasporti locali si accompagna il sostegno politico indiretto per affari su

scala municipale e nazionale. Regazzoni diviene rapidamente una figura chiave del blocco di potere arpinatiano nella città. Autorevole è il suo contributo all'approfondimento di problemi connessi alle comunicazioni principali e secondarie di Bologna tra le due guerre. Significativo il sostegno per la fondazione dell'Istituto di studi commerciali (19).

Agli impegni pubblici, si affiancano le manifestazioni e le iniziative aziendali. Regazzoni attiva all'ombra dei gagliardetti forme di paternalismo sociale ancora inedite nel bolognese.

La costituzione della Cassa mutua interna è del 1924. Il numero degli operai sussidiati passa da 70 nel 1925 a 230 nel 1929, anno nel quale essa inizia anche l'invio dei figli dei soci alle colonie marine. La Cassa mutua è promotrice, inoltre dell'organizzazione del tempo libero per i lavoratori, fino alla costituzione del nucleo dopolavoristico aziendale. Nel 1927 è inaugurato il centro sportivo della Casaralta. Sono dipendenti delle Officine i partecipanti ad uno dei primi "treni popolari" diretti a Roma, nel 1929; il "Resto del Carlino", nel settembre di due anni dopo, ricorda l'omaggio a Redipuglia di un gruppo di impiegati e operai dello stabilimento (20).

L'attenzione per gli impiegati e per i quadri amministrativi è preminente. Degli operai si conoscono appieno le diffidenze, i sordi rancori, le consapevolezze antifasciste.

Il 28 aprile 1931, nell'officina sono rinvenuti volantini della Cgdl contro il padronato terriero e copie dell'"Unità" clandestina. Continue sono le indagini sul personale ed i sospetti si concentrano sulla non marginale presenza di militanti comunisti: sono questi i probabili redattori del foglio clandestino "La lotta giovanile" sequestrato lo stesso anno. "Con la scusa dell'apprendisaggio l'industriale impiega dei giovani da 12 a 16 anni, 2 e 3 anni con paghe molto basse e li sottopone a dei lavori che non hanno niente di comune con il mestiere che devono imparare" si legge sul foglio subito sequestrato.

La conflittualità si fa esplicita. Dall'osservatorio dell'Unione industriali Regazzoni nota che le vertenze individuali e collettive esaminate in provincia sono passate da 750 nel 1929 a 945 nel 1931, ed è proporzionalmente cresciuta la quota delle vertenze non risolte (21).

Sono fenomeni sociali che si fanno più frequenti con l'incedere di nuove difficoltà. La crisi degli anni trenta è anticipata nella Casaralta

dalla rottura della società col Donati nel 1929. E già a ridosso di quell'evento è percepita l'altra faccia del legame tra imprenditore e istituzioni locali.

Ma facciamo un passo indietro. Nel 1927, la rivalutazione della lira a quota 90 rappresenta per l'economia aziendale delle Officine di Casaralta il punto di partenza di un periodo tormentato. L'esposizione creditizia indotta dalle commesse più ingenti del secondo quinquennio di vita, si ritorce sul bilancio aziendale.

L'efficienza dell'impresa bolognese sembra capace, in un primo tempo, di contenere gli effetti dell'inversione della congiuntura. Il bilancio del 1928 si chiude con un utile dichiarato di 167.000 lire, mentre sono in corso lavori per oltre 2.200.000 lire. La costituzione dell'officina meccanica Didimo Neri, ad opera del caposezione torneria meccanica messosi in proprio, consente di riorganizzare la produzione di componenti necessarie alla costruzione e riparazioni ferroviarie, mentre altri vantaggi anche in termini di produttività del lavoro sono raggiunti sul piano organizzativo interno. La partecipazione alla Fiera-esposizione bolognese e i successi di prestigio ivi conseguiti paiono anticipare un promettente futuro. Non è così. La decisione del Ministero dell'Economia Nazionale del 10 ottobre 1927, che impone lo scioglimento del Consorzio tra costruttori e riparatori materiale mobile ferroviario, avvia invece una politica di contrazione della domanda da parte delle FF.SS. che investe immediatamente lo stabilimento bolognese. E ciò proprio nel momento in cui l'assetto finanziario della Società è incrinato dal fallimento dell'attività commerciale di Cesare Donati, socio di Regazzoni. Un tono preoccupato emerge dalle lettere inviate dall'imprenditore bergamasco a clienti e fornitori per agevolazioni o commesse che aiutino a superare le difficoltà, tanto più preoccupanti "avendo ormai portato il numero degli operai ad oltre 500" (22).

La risposta non manca. Mentre il podestà avvia un oneroso programma di rinnovamento del parco mobile tranviario bolognese, con cospique commesse alla Casaralta, il prefetto Guadagnini preme sugli Istituti di credito per agevolazioni e sostegni: Di lì a poco, Regazzoni annota: "Non mancò alla ditta, anche in tale circostanza il prezioso ed efficace appoggio delle autorità locali, sollecitate perché non venisse a cessare, o comunque a rallentare il ritmo della propria attività, un'a-

zienda che rappresentava una notevole somma d'interessi locali" (23).

Le garanzie interposte anche dalla famiglia Farina, possidenti bergamaschi parenti del Regazzoni, e dalle autorità locali paiono sufficienti a compensare i danni indotti dalla crisi del Donati. Lo scioglimento della società, alla vigilia della dichiarazione di fallimento del socio, rappresenta una via d'uscita obbligata per impedire che le officine siano travolte definitivamente. Il bilancio del 1929 è già bilancio di ripartizione, mentre il 26 gennaio 1930 la famiglia Regazzoni subentra al Donati dando vita alla nuova società "Officine di Casaralta di Carlo Regazzoni e C.", con un capitale di 2 milioni rappresentato prevalentemente da mutui ipotecari sottoscritti dal principale titolare.

Il bilancio del 1930, chiuso con un utile di 323.607 lire sottende una temporanea uscita dalle difficoltà finanziarie. D'altro canto l'espletamento delle commesse già avviate, l'attività programmata, superiore ad un ammontare di 1,5 milioni, conferma le basi reali di una rapida ripresa. Ai buoni uffici del sottosegretario agli Interni si deve un ordinativo statale di notevoli dimensioni se rapportato non solo all'importo, ma anche alla congiuntura (24).

Nel dicembre 1931 viene altresì avviata la ricostruzione e la nuova costruzione, per conto delle ferrovie, di carri isotermici. Si tratta di una grossa commessa — oltre 300 carri, di cui 150 in sagoma italiana e 150 in sagoma inglese — che comporta un aumento dell'occupazione operaia fino al massimo storico di 850-900 addetti.

Escono da Casaralta 40 carri al mese, mentre il parco e i magazzini dello stabilimento vengono ampliati per contenere i grandi quantitativi di sughero, legno e faesite richiesti dalla fabbricazione delle primitive casse frigorifere. Il bilancio aziendale, che nel 1932 recupera un'attività di quasi 12 milioni, pari a quella del 1928, vanta un utile medio di 250.000 lire nel triennio 1930-32. Il consolidamento è confermato dalla stessa dotazione tecnologica, accresciutasi progressivamente fino a delineare i contorni di uno stabilimento di dimensioni più ragguardevoli. La potenza installata sfiora i 500 Hp; consistente è l'impianto pneumatico; tra i macchinari per la lavorazione del ferro spiccano i quattro magli ad aria compressa e i tre atmosferici, le due berte. Ai torni paralleli si sono aggiunti i primi torni a revolver, alle trance a mano la trancia Pels a motore, compaiono strozzatrici e seghe

automatiche, per quanto ancora prevalgano macchine universali. Nella fucina invece il lavoro ha ancora le sembianze pittoresche, ma in realtà disagiate e massacranti dell'epoca protoindustriale. Lavori di forgeria e saldatura sono svolti in grande quantità per terzi.

La ripetuta conferma nelle maggiori cariche associative e camerali dell'imprenditore bergamasco sottolinea indirettamente il successo dell'azione di consolidamento aziendale. Il riconoscimento nazionale ne è ulteriore indice: il 14 aprile 1932 Carlo Regazzoni è proclamato Cavaliere del Lavoro.

L'espletamento delle consistenti commesse per i carri Hgb e, in un secondo tempo, per 120 carri E, copre il primo semestre 1933, nel quale si concentrano altri ordini minori.

Gli effetti della grande crisi, per quanto ritardati dalla struttura della domanda nel settore del materiale mobile ferroviario, e da una attenta politica di accapparramento di commesse per terzi, cominciano a segnare i conti aziendali a partire dal 1933. La piena ricostruzione della solidità finanziaria della società non si è ancora realizzata e i colpi finiscono per infierire sull'organismo (25).

Piccola impresa e stato

"Purtroppo la situazione è quella che è — scrive Regazzoni nel 1934 — e bisogna subire il meno peggio e fermarsi". È un quadro comune a molte aziende bolognesi di analoghe caratteristiche: si pensi alla parallela crisi dalla Sabiem e della Società Italo-Svizzera, per ricordare i casi più significativi.

I conti finanziari registrano saldi negativi crescenti, ben superiori alle perdite registrate a bilancio nel giugno 1933.

L'intero settore è in difficoltà, e sono travolti stabilimenti più antichi e consistenti, come le Reggiane. L'indebitamento nei confronti degli istituti di credito locale, il prosciugarsi di altri flussi di finanziamento, le pressioni dei clienti e le crescenti pretese dei fornitori, a cominciare dalle industrie siderurgiche, pongono in forse la prospettiva della fabbrica (26).

Utili e perdite negli anni della crisi

Anno	*Utili*	*Perdite*
1930	398.607	—
1931	290.525	—
1932	103.424	—
1933	—	398.099
1934	—	762.752

I salari negli anni della crisi

Qualifica	*1930*	*1934*	*1935*
Manovale	1,65*	1,40	1,40
Fabbro	1,75*	1,50	1,65
Montatore	1,95*	1,60	1,85
Aggiustatore meccanico	1,95*	1,65	1,85
Saldatore	2	1,80	2,10
Tornitore	2,20	1,75	1,85
Verniciatore	1,80*	1,60	—
Elettricista	1,95	1,65	—
Conduttore macchine legno	1,90*	1,65	—
Falegname	1,85*	1,55	1,70
Tappezziere	1,80	1,65	1,65

Le paghe orarie sono riferite alla medesima unità lavorativa. Sono contrassegnati con asterisco i parametri corrispondenti alla media del reparto.

Né il ricorso al licenziamento del personale — tra il 1933 e il 1934 sono registrate 320 unità in meno — né le sospensioni parziali, né i turni ridotti, né le secche decurtazioni salariali consentono un riaggiustamento adeguato.

È infine valutata positivamente la via di un ricorso, analogo a quello operato da altri complessi dello stesso comparto produttivo, ad un mutuo Iri, correlato alla trasformazione della Società in Anonima, con capitale azionario sottoscritto dagli istituti creditori. Le trattative per una soluzione siffatta non sono agevoli, si prolungano per mesi e

mesi, per nulla agevolate dalla contemporanea caduta in disgrazia di Arpinati, "protettore" di Regazzoni, critico del sistema corporativo di cui è parte l'ente neocostituito.

Si affievoliscono le possibilità di mantenere in produzione lo stabilimento. È quest'ultima la garanzia richiesta dalle ferrovie e dai privati per assegnare nuove commesse. Anche in circostanze congiunturali difficili il prestigio acquisito dall'industria bolognese, la "rete" di fiducia consolidata, pesanti sacrifici collettivi, inducono disponibilità da parte dei clienti. In particolare gli enti locali non fanno mancare il proprio aiuto "adott(ando) — come richiede in una lettera Regazzoni — anche qui quella politica protezionistica del lavoro locale che tutte le città d'Italia fanno". La volontà di non cedere alle avversità è decisiva, come mostra la secca repulsione della svendita dello stabilimento richiesto nel febbraio 1935 dal gruppo Falck. Sostanziale appare invece l'aiuto di un'altra media impresa, la Metallurgica Ossolana per la ricostruzione di un minimo di liquidità (27).

Nell'aprile dello stesso anno, infine, il mutuo è erogato, per un ammontare di 2.200.000 lire. Estinti i debiti più gravosi poco resta per l'attività normale, ma è quanto basta per dare respiro all'azienda. La costituzione della società anonima è del 9 marzo.

La Società Anonima Officine di Casaralta — registra lo statuto — "ha per iscopo l'acquisto, l'impianto, la locazione, la trasformazione e l'esercizio di stabilimenti per la costruzione e la riparazione di carri e vetture per ferrovie e tramvie a trazione a vapore o elettrica, di materiale fisso e di costruzioni meccaniche e metalliche in genere".

Il capitale azionario è di £. 10.000. Il collegio sindacale è composto dai rappresentanti degli istituti di credito che hanno contribuito alla soluzione della crisi. Per quanto "esausta", l'impresa esce dal tunnel della "grande crisi", su basi adatte a sorreggere una nuova fase.

"Le Officine anche finanziariamente — scrive Regazzoni ad A. Manaresi — possono quindi riprendere il loro cammino a vantaggio soprattutto dell'economia cittadina. Cammino fortunatamente mai interrotto sul piano industriale, mentre mercè l'incondizionato appoggio delle Ferrovie dello Stato le Officine hanno potuto sempre rimanere attive, anche nel difficile periodo decorso, evitando così di mettere sul lastrico l'ingente massa di personale operaio ed impiegatizio che la

Casaralta occupa" (28).

La ripresa è lenta e graduale. Le ulteriori restrizioni introdotte dalle ferrovie nei nuovi contratti di riparazione ne accentuano la precarietà: tanto più in quanto "la riparazione veicoli rappresenta pur sempre la base delle nostre lavorazioni", come si legge nella relazione di bilancio 1936.

L'indice della produzione fatturata recupera i valori monetari del 1922-23 nel 1937, mentre il primo bilancio positivo è chiuso il 31 dicembre 1938. Fino al 1941 procede il risanamento finanziario con la progressiva riduzione dell'esposizione creditizia grazie anche alla congiuntura inflazionistica. Nel frattempo il capitale sociale è portato a 1.700.000 lire con l'emissione di 17.000 azioni (29). Un positivo fatto nuovo caratterizza i rapporti esterni dell'impresa a partire dall'ottobre 1935: l'adesione all'Ucrimm. Ancora una volta è lo stato a consentire alla piccola impresa bolognese di rientrare nel processo di concentrazione in atto nel settore del materiale mobile, senza rinunciare alla propria autonomia. Ciò che non era riuscito a Regazzoni negli anni venti, è imposto dall'Iri negli anni trenta, a tutto vantaggio, in ultima istanza, della Casaralta. Lo sviluppo successivo dell'azienda risulterebbe infatti del tutto incomprensibile al di fuori delle politiche di concertazione settoriale promosse dall'Ucrimm.

Allo scioglimento del Consorzio Nazionale tra le industria fornitrici delle ferrovie dello stato, era seguita l'aggregazione di queste nell'Associazione delle industrie meccaniche, come gruppo formalmente distinto. L'esasperazione della concorrenza nel settore aveva provocato l'eliminazione dei complessi minori e un generale stravolgimento degli equilibri aziendali. Nel 1930 la costituzione di un consorzio industriale volontario per l'esportazione di veicoli ferrotramviari, rilanciava la prospettiva associativa, fondata sulla predeterminazione di quote produttive in funzione di assegnazioni al Consorzio e sulla progressiva unificazione dei modelli e dei parametri. Da qui alla nascita dell'Ucrimm il passo è breve. La legge sui consorzi obbligatori consente infine l'aggregazione di 23 ditte nell'Unione costruttori e riparatori materiale mobile. Accanto a Breda, Reggiane, Fiat, Savigliano, Piaggio, e altri complessi, le Officine di Casaralta, con 83 voti sui complessivi 2.650 vantano una posizione certamente secondaria rispetto ai complessi

maggiori. Ma l'inserimento consente un flusso di commesse continuo. Alle Officine bolognesi il Consorzio ripartisce il 2 per cento delle commesse di nuove costruzioni, il 4,59 per cento della riparazione, l'1,88 per cento delle ordinazioni private. Le quote saranno sostanzialmente confermate negli anni successivi sottendendo una collocazione specifica, come azienda costruttrice, ricostruttrice e riparatrice carri per le ferrovie nella crescente divisione del lavoro e delle specializzazioni tra gli aderenti al Consorzio (30). Rispetto al passato la crescita è evidente: si è passati — scrive Regazzoni in quegli anni — "dal modesto iniziale contratto di riparazione veicoli FF.SS. del 1919 ad un contratto più che raddoppiato, integrato da notevoli forniture di veicoli nuovi e di ricostruzione, non solo per le FF.SS. ma anche per privati e a lavori diversi di meccanica media e pesante, di forgie e di stampaggio, di carpenteria in ferro ed in legno".

La costituzione del Consorzio coincide con il mutamento della congiuntura economica. La seconda metà degli anni trenta è segnata dalla ripresa del settore meccanico interessato in particolare alle commesse per le imprese coloniali e, in un secondo tempo, per la preparazione bellica. Il peso delle "sanzioni" provoca tuttavia, soprattutto nel settore del materiale mobile, risultati inferiori alle attese. Ma il carnet di lavori dell'impresa bolognese, dopo un triennio di modeste commesse, registra nuovamente ordinativi consistenti.

Lo stato dopo aver agito a favore della Casaralta con l'intervento Iri, e il vitale inserimento dell'azienda nell'Ucrimm, di nuovo riveste i panni del finanziatore e del committente, molto più generoso in anni di guerra che di pace. Il Csvi interviene infatti nel 1937 a favore della Casaralta, con una sovvenzione di 2,3 milioni di lire. Dal punto di vista produttivo, si avvia la costruzione di carri merci, carrifrigo e bagagliai per la rete ferroviaria dell'Africa Orientale Italiana, "benefico apporto economico alla gloriosa conquista del nostro impero". Si procede nella ricostruzione e trasformazione di carri per conto delle FF.SS., si concludono commesse di un certo rilievo per prodotti diversi. Tra questi ultimi, una nota aziendale del maggio 1937, menziona anche serbatoi metallici e casse per autotreni. Dal 1936 le Officine di Casaralta sono iscritte all'Albo dei fornitori della Marina ed è avviata la consegna di componenti meccaniche per prodotti militari. Il rinnova-

mento degli impianti risulta tuttavia condizionato dalla compressione delle spese generali e dalla precarietà negli approvvigionamenti indotti sempre più dalla politica autarchica. L'occupazione ritorna ai valori degli anni venti: alla vigilia della seconda guerra mondiale "le Officine — si legge in un promemoria di poco posteriore — avevano raggiunto un complesso di 450 operai e 40 impiegati".

I bilanci a partire dal 1938 si chiudono con utili crescenti, mentre il volume del fatturato raggiunge, nel 1939, lire 16.897.845. Nello stesso anno massima è l'incidenza della nuova costruzione (57 per cento del fatturato) rispetto alla riparazione (18 per cento) e alla ricostruzione carri (20 per cento).

Le positive condizioni dell'azienda consentono un aumento dei salari e degli stipendi che tuttavia recuperano appena i valori monetari degli anni venti. Le celebrazioni del primo ventennale dello stabilimento, che valorizzano la rinnovata solidità dell'impresa, precedono di pochi mesi l'inizio della guerra (31).

Il quinquennio bellico, denso di vicende angosciose rappresenta un periodo di intensificazione produttiva dai contorni talora tumultuosi.

Alle tradizionali lavorazioni ferrotramviarie si aggiungono commesse di natura diversa, lavorazioni eccezionali che mettono a dura prova l'elasticità produttiva tipica dell'impresa bolognese. V'è tuttavia da sottolineare — come ricorda la relazione del consiglio d'amministrazione in occasione del bilancio 1942 — che mai la Casaralta si allontana dal settore del materiale mobile ferroviario ove ha conseguito una specializzazione notevole. Anche quando la conversione appare conveniente, l'orientamento tradizionale segna la composizione del fatturato aziendale. La forte incidenza delle costruzioni (40-50 per cento) rispetto alla riparazione conferma semmai una specializzazione nell'ambito della vocazione più sofisticata. L'attività dichiarata raddoppia tra il 1939 e il 1944, in termini monetari, mentre gli utili registrano un andamento nettamente ascendente, per quanto ridimensionati dalla legislazione relativa alla ripartizione che impone forti accantonamenti a riserva. Da qualche anno Regazzoni è affiancato dai figli Giorgio e Piero, la cui formazione imprenditoriale appare segnata dal ruvido ma vigoroso esempio paterno. La testimonianza offerta dai diari di viaggio e dalla corrispondenza relativa all'impresa è in tal senso inequivocabi-

le. Gli addetti raggiungo rapidamente le 700 unità. Entra per la prima volta nello stabilimento una generazione giovanissima di forza lavoro, spesso non qualificata, proveniente per oltre il 70 per cento dalle campagne circostanti.

Accanto allo sviluppo economico e produttivo dell'azienda va colta la trasformazione sociale che le Officine promuovono in questi anni. Si pensi all'insediamento aggregatosi intorno allo stabilimento, ove fino ad allora era aperta campagna, alla forza lavoro femminile, inserita eccezionalmente in officina sotto la pressione di assillanti commesse di riparazione e costruzione. Da tumultuosa questa dinamica tende a divenire caotica a partire dal 1943. La vitalità dell'impresa è riconosciuta dal nuovo referente istituzionale, la Rsi, e dalle autorità tedesche. Pesanti sono le conseguenze, peraltro «meno gravi di quanto avrebbero potuto essere» secondo il titolare, dei bombardamenti e del ristagno del fronte delle ostilità a poche decine di chilometri dallo stabilimento. Sul piano strettamente produttivo, dopo il 1943 la riparazione e la trasformazione dei prodotti non esclusivamente ferroviari, diviene dominante. Ma si costruisce di tutto — dalle brande per ospedali alle componenti per armamenti — in condizioni vieppiù inadatte. Mancano spesso materie prime essenziali, il turnover della forza lavoro è velocissimo, i controlli burocratici e militari compromettono frequentemente l'andamento produttivo. L'inattività del settore riparazioni, a partire dal 1944 comporta infine una progressiva riduzione del personale. Alla conclusione delle ostilità lavorano stabilmente appena 186 addetti.

Il ritorno alla normalità si prospetta tuttavia rapido in ragione dell'eseguità dei danni prodotti e dalla tenace vigilanza con cui partigiani e maestranze hanno impedito asportazione dei macchinari da parte degli occupanti (33). La Sigma è stata, infatti, un caposaldo della resistenza bolognese.

Conflitto sociale e riconversione produttiva

Per quanto sia difficile quantificare i danni subiti dal paese negli anni di guerra, pare non esservi dubbio sulla particolare esposizione

alle vicissitudini belliche del sistema ferroviario nazionale. Alla cessazione delle ostilità il 21 per cento dei binari di corsa, l'89 per cento delle linee elettrificate esistenti, nonché il 67 per cento dei fabbricati trazione delle FS, risultano inservibili. Non certo migliore la condizione del parco mobile: ancora nel 1949 le carrozze ferroviarie erano 3600 contro le 7600 registrate dieci anni prima. Per carri e motrici, bombardamenti e asportazioni avevano causato danni pari all'usura prodotta dall'uso intensivo proprio della congiuntura bellica (34).

La ricostruzione prende le mosse dal 1945, sulla base delle potenzialità produttive delle aziende del settore, come si è notato, ampliate durante il periodo precedente. Il trend delle consegne annuali delle locomotive elettriche costruite dalle aziende aderenti all'Ucrimm offre un indice sintetico di questo sforzo.

Dalle 8 locomotive del 1946-47, si passa alle 19 del 1947-48 alle 63 del 1948-49: una punta produttiva superata soltanto 11 anni più tardi. Non si tratta esclusivamente di nuove costruzioni. I bisogni della collettività — si pensi al trasporto civile, ma anche al trasporto merci correlato alla ripresa economica — spingono, infatti, le FF.SS. ad avviare un vasto piano di riparazione e ricostruzione di vecchi carri e vetture. I contratti sottoscritti tra aziende consorziate e ferrovie — cui vanno aggiunte le commesse minori per gestioni private di linee secondarie — pur prevedendo clausole gravose come la liquidazione mensile delle commesse o pagamenti immediati, si traducono in uno sbocco garantito per le aziende piccole e grandi del settore. Per guadagnare tempo e danaro le FF.SS. si rivolgono anche a società non collegate all'Ucrimm stimolando così conversioni ed ampliamenti. Il risultato finale è una situazione di offerta eccedente rispetto alla pur sostenuta domanda di materiale mobile. Le aziende operanti nel comparto passano da una ventina nel periodo prebellico, ad oltre 50 nel 1949-50.

A tale sviluppo è connessa una progressiva caduta dei costi di riparazione proposti, dovuta all'esasperata concorrenza indotta tra le ditte. Al boom produttivo del 1947-49 segue così rapidamente, una brusca inversione di tendenza (35).

Contenuta in un primo tempo da commesse estere — in particolare per la Germania occidentale — la crisi investe il settore già nel 1950, provocando sconvolgimenti assai profondi ed una decisiva ridefinizione

del panorama industriale nazionale.

Le Officine di Casaralta vivono il travagliato quinquennio della ricostruzione in una posizione tutt'altro che marginale rispetto a questi processi.

La ripresa dell'attività produttiva nello stabilimento bolognese è particolarmente rapida. Se nell'aprile del 1945 sono al lavoro appena 186 dipendenti, cinque mesi dopo gli addetti sono 501, e il 1 gennaio 1946 viene recuperato un livello di 581 occupati. Nel triennio successivo la crescita è ancora più forte come mostra il prospetto seguente, fondato su rilevazioni al 1 settembre.

Anno	*operai*	*dirigenti*	*Totale*
1947	594	52	646
1948	622	54	676
1949	666	53	719

Fortissima è la percentuale dei giovani assunti come apprendisti in fabbrica, inurbatisi negli anni di guerra, ex partigiani o reduci dal conflitto. In anni certo non facili anche per l'esplodere di contraddizioni vecchie e nuove nell'assetto sociale e civile della provincia, lo stabilimento di via Ferrarese costituisce un polo di attrazione particolarmente significativo (36).

L'offerta di lavoro è collegata all'entità e ai tempi delle commesse. Nel solo 1945 sono riparati 537 carri, 26 bagagliai e 4 carrozze per le Ferrovie dello stato, nonché 13 carri privati. Alla riparazione si aggiunge immediatamente la costruzione di veicoli nuovi con quantitativi crescenti nel quadriennio successivo:

	Nuove costruzioni			*Riparazione*				
Anno	*Carri*	*Carri*	*Carrozze*	*Carrozze*		*Carri*		*Bagagliai*
	FS	*priv.*	*priv.*	*FS*	*priv.*	*FS*	*priv.*	*FS*
1946	85	—	—	5	9	645	25	160
1947	90	—	—	12	2	702	11	169
1948	165	—	—	25	—	635	1	178
1949*	5	110	12	20	—	345	—	77

(*) La data si riferisce ai primi nove mesi.

Si tratta di risultati tanto più eclatanti se correlati all'anormalità nel rifornimento di materie prime, di combustibili e di energia elettrica, non retorico deve risultare quindi il riconoscimento di un successo dell'"impegno comune", sottolineato dalla relazione che accompagna il bilancio del 1946.

Nello stesso anno la Società acquista una nuova fisionomia elevando il proprio capitale da 1.700.000 a 4.760.000 lire. Nel consiglio di amministrazione a Carlo Regazzoni si affiancano i figli Giorgio e Piero. Le 17.000 azioni che costituiscono il capitale della società, sono concentrate di nuovo nell'ambito famigliare. E famigliare, nonostante lo sviluppo dell'attività, rimane la gestione aziendale imperniata attorno alla figura del fondatore. Ad essa dedicano impegno pure determinante i tecnici più anziani che le vicissitudini non hanno allontanato dallo stabilimento: dall'ing. Favero al disegnatore Monteverde. Gli utili d'esercizio nel 1946 non superano i 2 milioni, balzano a 3,4 nel 1947 e a 6,6 nel 1948, sottendendo, al di là del valore monetario assoluto, un consolidamento patrimoniale notevole (37).

Ad esso non si accompagna un adeguato ammodernamento tecnologico, urgente in uno stabilimento che ha impianti che vantano ben più dei 30 anni di vita aziendale celebrati nel 1949. Taluni aspetti della fabbrica ricordano ancora l'antica bottega artigiana piuttosto che una moderna azienda meccanica. La pioggia può interrompere i lavori per infiltrazioni dalle tettoie, i guasti nei tubi ad aria compressa, per mancanza di adeguata pavimentazione, sollevano nubi di polvere. La stessa razionale organizzazione del lavoro, nelle dimensioni assunte dalla produzione di questi anni, è compromessa per la sovrapposizione di lavori. Ciò nonostante non è alle sole contraddizioni interne che va attribuita la crisi che colpisce l'impresa tra il 1949 e il 1950. La contrazione quantitativa e il peggioramento contrattuale delle commesse di riparazione per le Ferrovie dello stato, rendono progressivamente meno conveniente questo decisivo versante produttivo. Tra il gennaio e il settembre 1949 la costruzione mensile di veicoli nuovi passa da 14-16 unità a 2-3. L'ultima commessa di grande rilievo riguarda i 110 carri merci, modello Gmbs per la bizona anglofrancese della Germania occidentale (38).

La stessa crescita occupazionale legata a questo impegno si ritorce

sull'equilibrio aziendale nel momento in cui è messo in forse il rinnovo del contratto riparazione veicoli a condizioni minimamente compensative.

La ricostruzione del parco mobile da parte delle Ferrovie volge nel frattempo al termine. Le consegne tra il 1948-49 e il 1949-50 subiscono una flessione del 30-40 per cento. L'Ucrimm registra le difficoltà di molte ditte associate, gravate dai forti immobilizzi, mentre più forte è la stretta creditizia e più accentuato il ritorno recessivo di una politica economica deflazionistica.

Ultima ragione della crisi, la conflittualità sindacale particolarmente aspra dopo la rottura dei governi di unità nazionale. Le agitazioni del 1949-50 interrompono un lungo intervallo di "serenità aziendale" — secondo le parole di Regazzoni — prolungatosi a partire dal 1920, introducendo un elemento nuovo nel quadro delle relazioni interne che il personale direttivo stenta a governare secondo le esigenze dei tempi. Il bilancio del 1950 registra di conseguenza una perdita di oltre 22 milioni a fronte di una contrazione dell'attività da 436 a 210 milioni di lire.

Al momento della stesura della relazione annuale è, tuttavia, già accaduto l'evento traumatico, soprattutto per i risvolti civili, rappresentato dalla messa in liquidazione della società.

La ricostruzione di 60 bagagliai accettata nel 1947 per ridurre al minimo l'esuberanza di capacità lavorativa non impedisce una secca riduzione della mano d'opera. La risposta sindacale — si legge nella relazione del liquidatore dott. Protti — "si sviluppava repentinamente, dapprima con un progressivo rallentamento del rendimento, poi in 70 giorni di 12 scioperi a singhiozzo giornalieri, che paralizzano l'azienda". Alla notizia della liquidazione seguiranno tre mesi di occupazione dello stabilimento da parte delle maestranze (39).

Il licenziamento di 700 addetti, cui segue solo una parziale riassunzione per l'espletamento delle commesse in corso, rappresenta il punto più grave della crisi che attanaglia l'impresa. La piena comprensione di questi avvenimenti esige un loro inserimento del più ampio contesto del difficile assestamento postbellico.

La naturale rivendicazione di miglioramenti economici e normativi da parte delle maestranze, si scontra con una fase di depressione con-

giunturale, particolarmente secca per il settore produttivo del materiale mobile ferroviario: si pensi alle analoghe vicende delle Reggiane e della Breda. Il ruolo dello stato e della politica economica centrale si rivela particolarmente inadeguato a sciogliere tale contraddizione. L'assenza di un piano coerente di ammodernamento ferroviario, pure ritenuto urgente per recuperare i livelli di efficienza del sistema dei trasporti su rotaia del 1939, lascia senza sbocco commerciale aziende anche sane. L'opzione a favore dei trasporti automobilistici, prematura perfino rispetto ad altri paesi, pare addirittura negare ogni prospettiva futura ad esse (40).

Ancora una volta, come negli anni trenta, le difficoltà impongono una redifinizione della collocazione complessiva dell'azienda nel mercato. La liquidazione non rappresenta, infatti per Regazzoni, una soluzione di continuità e tanto meno il ritiro dalla vita economica.

È semmai l'occasione per superare il ruolo presente di officina di riparazione, subalterna alle oscillazioni delle commesse, scarsamente specializzata e meno competitiva rispetto ad altre imprese.

La via d'uscita che la Casaralta intraprende è delineata dalle relazioni che accompagnano il bilancio del 1951 e del 1952. Il rinnovamento tecnologico ne è necessario supporto. Il valore degli impianti sale da 38 a 64 milioni tra il 1950 e il 1953, in ragione di nuovi acquisti di macchinari. Tali investimenti, che consentono una notevole diminuzione dei costi per unità produttiva, avviano una piena valorizzazione delle commesse di riparazione che rappresentano in quegli anni l'attività prevalente, se non esclusiva delle Officine (41).

La Casaralta, seppure in misura minore rispetto al passato offre subforniture ad altre imprese nel comparto fucinatura e stampaggio ingranaggi. Vanta un ampio mercato per pezzi di ricambio, pignoni, che integra con lavorazioni secondarie per privati — come l'Aeroclub locale — e per le FF.SS. L'apporto delle ferrovie e tramvie secondarie invece diminuisce per il prevalere dei trasporti automobilistici. Ciò spinge l'azienda ad un impegno sia pure marginale, nel settore delle casse e botti per autocarri. La modesta produzione comporta un contenimento della mano d'opera attorno alle 300-320 unità.

Il consolidamento finanziario raggiunto mediante il costante accantonamento degli utili, e il rinnovamento tecnologico spingono peraltro

alla ricerca di un assetto produttivo diverso, per uscire alla marginalità cui la Casaralta è costretta.

Verso il "miracolo economico"

Nel dicembre 1953 la commessa FF.SS. per 12 carrelli per elettro motrici segna l'ingresso delle Officine di Casaralta nella produzione di componenti per elettromotrici. L'impegno è notevole per la sofisticazione delle lavorazioni, che richiedono diversa qualificazione della mano d'opera e ulteriori immobilizzi di capitale. La scelta di un orientamento produttivo, tipologicamente distinto dalla tradizionale produzione di carri e bagagliai, è l'ultimo originale apporto di Carlo Regazzoni all'impresa che ha interrottamente diretto per 35 anni. Muore poche settimane dopo. Gli subentrano, come titolari i figli. La successione si rivela del tutto lineare. L'impresa è da tempo consolidata (42).

Interlocutrice costante dell'azienda di stato, la Casaralta non ha conosciuto durante la guerra le ipertrofiche crescite di altri stabilimenti, ma non ha potuto eludere i riflessi negativi di un ciclo produttivo condizionato da un unico committente.

La scelta degli anni cinquanta è quella di un passo innanzi verso la specializzazione.

L'ingresso nel comparto delle elettromotrici esalta la funzione dell'azienda come impresa di costruzione più che officina di riparazione. Dominerà tutto il periodo successivo: ad essa si atterranno i titolari, anche quando saranno mature nuove scelte di diversificazione. All'angustia di orizzonti sul versante delle relazioni industriali, dettate da un adattamento difficile al nuovo clima politico e sindacale democratico — Regazzoni si distacca dalla stessa associazione imprenditoriale locale nel dopoguerra — corrisponde una capacità di governare il nuovo, sul piano produttivo che merita attenzione, anche laddove si sottolineino tutte le peculiarità del settore e del mercato specifico. Le Ferrovie dello stato riprendono allora, sia pure timidamente, le commesse per nuove costruzioni: nel marzo 1957 si giunge all'approvazione del primo piano quinquennale di ammodernamento e potenziamento delle FF.SS., ma la scelta programmatica è inficiata praticamente al-

l'opzione a favore del trasporto automobilistico, sempre più netta. Nello stesso piano si legge che "dovunque la rete stradale è buona, opera intensamente la concorrenza. Perciò si rende necessario sopprimere coraggiosamente un certo numero di chilometri di linee ferroviarie passive... laddove la rete stradale è meno buona, ma le linee passano lontano dai centri abitati o comunque attraverso regioni povere, si impone la stessa coraggiosa operazione".

Per quanto contraddetto da tale logica lo sviluppo del parco mobile è promosso dalla commessa all'Ucrimm di 320 vetture e 2500 carri nuovi.

Il vantaggio di altre aziende evidente nelle gare di appalto, spinge la Casaralta ad intensificare l'ammodernamento. Non è sufficiente la competitività nel settore riparazione per accedere alle nuove commesse di costruzione.

"La conversione produttiva va spinta più innanzi" rendendo possibile — come si legge nella relazione del bilancio 1955 — "la trasformazione di un'alta percentuale di mano d'opera da spese generali a produttive, equilibrando secondo i programmi delle Ferrovie dello stato la potenzialità dei reparti di costruzione con quelli di riparazione" (43).

Le nuove costruzioni che rappresentano appena il 7 per cento del fatturato del 1954, balzano al 40 per cento nel 1956 per crescere negli anni successivi fino al 60 per cento del 1961.

Tre fattori incentivano ulteriormente il riorientamento della azienda verso le costruzioni: in primo luogo la contrazione del 25 per cento dei contratti di riparazione rinnovati dalle FF.SS. In secondo luogo i successi nella ricostruzione quasi integrale delle vetture BZ 45.000 e nelle ricostruzioni per le ferrovie secondarie.

Escono proprio in questi anni dalle officine di via Ferrarese le motrici e le carrozze per la ferrovia Spoleto-Norcia che già mostrano una seria efficenza produttiva nel settore del rotabile elettrico.

La congiuntura economica negativa del 1957-58 è il terzo stimolo ad accentuare la differenziazione ad analoghe officine dedite prevalentemente alla riparazione. "La crisi del settore si accentua sempre più — si legge in una relazione aziendale — ma tale crisi è più grave nella parte riparazione proprio perché la bassa levatura tecnica del lavoro consente la concorrenza di ditte modestamente attrezzate ma

con bassissime spese generali" (44). Viceversa per la Casaralta la preparazione professionale affinata in altre operazioni, sostenute da una precisa politica aziendale di qualificazione della mano d'opera, unita all'esperienza quarantennale dell'azienda e alle capacità imprenditoriali maturate dai Regazzoni consentono la costruzione di vetture di classe, nonché la proiezione nel settore delle automotrici e rimorchiate. Mentre le ore tariffarie per lavori di riparazione assegnata all'azienda bolognese passano da 400.000 nel 1952-54 a 267.000 nel 1958, essa si dichiara disponibile a fornire tutti i tipi di nuove vetture, nei quantitativi massimi previsti dalle FF.SS. La diversificazione produttiva è già alta.

Tra il 1956 e il 1958 escono dai capannoni di via Ferrarese le prime vetture superiori ai venti metri, a struttura tubolare, le carrozze postali Uiz, per un fatturato unitario superiore ai 18 milioni. Carri porta-auto derivati da telai standard, carri F, carri cisterna ecc. completano la gamma produttiva.

Dunque, il passaggio ulteriore alle vetture passaggeri e alle elettromotrici è il punto di arrivo di una fase di transizione durante la quale è stato completato il consolidamento finanziario e tecnologico dell'impresa.

L'attività iscritta a bilancio è passata da 280 a 936 milioni nell'arco 1952-57, mentre gli utili raggiungono nel 1956 la punta di 21.887.000 lire. Nel 1959, infine, il capitale sociale è raddoppiato, l'occupazione, che non conoscerà più gli andamenti discontinui del passato, si assesta attorno alle 350-400 unità.

Le relazioni aziendali hanno assunto in questo contesto un nuovo volto. Scarse le agitazioni, rigidi i cottimi ed elevati gli straordinari, si è ampiamente sviluppato un sistema di assistenza interna che va dai premi individuali di produzione all'istituzione di borse di studio per i figli dei dipendenti, alla dotazione di servizi sociali. Mutano peraltro i modelli di gestione aziendale con il superamento di forme di paternalismo — nel rapporto con le maestranze ed il personale direttivo — tipiche della tradizionale conduzione famigliare. Si adatta anche questo versante ad una collocazione diversa e originale dell'azienda sul piano nazionale.

Conseguenza della trasformazione globale in atto è l'uscita delle

Officine di Casaralta dall'Unione delle aziende costruttrici e riparatrici di materiale mobile ferroviario.
Essa é frutto della consapevolezza di potersi autonomamente avvantaggiare dello sviluppo apportato all'impresa negli ultimi anni. L'Ucrimm appare gravato dall'esuberanza di aziende aderenti, dall'assenza di un piano interno di razionalizzazione e specializzazione, mentre le potenzialità dell'azienda bolognese non corrispondono più alla ripartizione quantitativa e qualitativa — la Casaralta è qualificata solo per la costruzione di carri e carrozze — previste dal Consorzio. L'autonoma partecipazione dell'impresa alle gare di assegnazione delle FF.SS. frutta nel 1958 commesse per 1.200 milioni pari al triplo delle normali quote Ucrimm. Probabilmente non è estraneo a questo successo l'ottimo rapporto instaurato dall'azienda con il Ministero del Trasporti retto in questi anni da parlamentari emiliano-romagnoli. Scarsi invece i contatti con le istituzioni locali.

La politica dei consorzi è tuttavia ripresa poco dopo.

La competitività è ulteriormente sancita dalla partecipazione al Cevsa, Consorzio costruttori per le forniture ferroviarie al Sud Africa, tra le più forti aziende italiane del settore (OM, Fiat, Piaggio, Savigliano ecc.). Per quanto si tratti di un esperimento infruttuoso, esso sottolinea la propensione per l'esportazione maturata a ridosso del consolidamento dell'azienda.

Negli stabilimenti tra il 1956 e il 1958 entrano 88.000.000 di nuovi macchinari, adattando gli impianti alla costruzione di elettromotrici. L'autofinanziamento ed il ricorso al credito ordinario per tali acquisti testimoniano la solidità poc'anzi accennata. Anche qui è possibile riscontrare una piena sintonia tra sviluppo aziendale e dinamica dell'intero comparto industriale bolognese. Le Ferrovie dello stato finiscono per prendere atto della nuova dimensione dell'impresa consultandola in occasione della fornitura di automotrici diesel idrauliche in quanto idonea tecnicamente a progettare e fornire simili veicoli. Nel 1959 è infine firmato il primo contratto per la consegna di quarantadue casse per elettromotrici modello Ale 601.

È l'inizio di una serie di commesse che si succederanno nel decennio successivo, impegnando sempre più intensamente la fabbrica bolognese, che, in quei giorni, festeggia i quaranta anni di vita (45).

Conclusioni

Non è questa la sede appropriata per estendere l'analisi aziendale agli ultimi trent'anni. Basti ricordare la ripresa di una forte conflittualità sindacale interna, che ha agito in ultima istanza come sollecitazione costante per la competitività dell'impresa. Il principale mutamento concerne l'organizzazione produttiva, mentre l'organizzazione del lavoro conserva caratteristiche di forte qualificazione e relativa standardizzazione anche in questa fase (46).

La diversificazione produttiva rimane modesta, legata agli andamenti congiunturali della domanda di materiale mobile ferroviario in Italia e all'estero. La costruzione di elettromotrici ha messo la Casaralta in "rete" con altre imprese complementari, locali e nazionali. L'integrazione europea ha accelerato un processo analogo su scala internazionale (collaborazione con la Cimt Lorraine per la produzione di treni a due piani). Già nel 1965, le nuove costruzioni incidono per il 74 per cento del fatturato. I comportamenti strategici dell'impresa si sono sempre più allineati ad altre aziende in un comparto la cui dinamica competitiva ha peculiarità accentuate. La società si è espansa notevolmente con investimenti in nuovi insediamenti (Officine Meccaniche di Caserta), entrando in Consorzi come il Firema, operando con una struttura finanziaria notevolmente diversa da quella delineata in queste pagine.

I primi 40 anni delle officine sollecitano, dunque, una contestualizzazione del percorso imprenditoriale nell'ambiente locale. Si tratta innanzitutto di un percorso a cavallo tra la prima (1880-1930) e la seconda, decisiva (1950-1970) fase di trasformazione economica. Alcune caratteristiche di Regazzoni — la formazione esterna — e dell'azienda — il settore ferrotramviario — sono tipiche del primo sviluppo industriale. Peculiare è invece il legame frammentario dell'industria con l'entroterra agricolo. Per quanto concerne il capitale, dopo la fase iniziale (Donati) un ruolo decisivo è svolto dagli istituti di credito locali, che si muovono con parametri urbani. La specializzazione produttiva spinge la Casaralta a rivolgersi piuttosto all'offerta di lavoro qualificato, anch'essa urbana.

Altre caratteristiche anticipano processi tipici del secondo dopo-

guerra. Cresciuta con le guerre, la Casaralta come tante altre imprese bolognesi, gioca la carta della specializzazione nelle difficili congiunture postbelliche. Alla crisi del 1949 segue un nuovo inizio. Per tanti versi Regazzoni percorre la via di altre imprese bolognesi, sviluppatesi nel contesto di duri conflitti sindacali e ancor più impegnative concorrenze settoriali. Il percorso della Casaralta è per molti versi simile a quello delle Reggiane. Come queste, l'azienda bolognese ha trovato nel consorzio nazionale dei produttori di materiale mobile, la "rete" per uno sviluppo per nulla scontato, ancora a metà degli anni cinquanta (47). Ma la differenza sostanziale è nella "tenuta" dell'iniziativa privata. Per il successo di questo imprenditore, minore ma non marginale, è decisivo il rapporto stabilito con i "suoi" operai: un rapporto durissimo nel conflitto sindacale — che si protrae a lungo anche sul piano legale — ma attento a salvaguardare — come documentano i fascicoli relativi alle riassunzioni dopo il 1950 — il nucleo di professionalità proprio della classe operaia Casaralta. La discriminazione politica, esplicita in quella congiuntura, non è mai spinta al punto da privare l'azienda di competenze tecnico-pratiche insostituibili. Del resto la cooperazione, non meno del conflitto, è di casa in via Ferrarese. Non vanno dimenticati i rapporti intercorsi fra azienda di origine e laboratori artigiani, sorti per iniziativa di ex operai Casaralta. L'azienda decentra all'esterno lavorazioni e si avvale — nella costruzione —, ma soprattutto ricostruzione e riparazione vetture — di un pool variegato di sub-fornitori di fiducia. Una lettura attenta al solo conflitto aziendale non aiuta ad intendere queste trame di cooperazione decisive per la lavorazione su commesse (47).

Nel dopoguerra Regazzoni affronta le tensioni sociali, condizionato dal suo passato. Appartiene ad una generazione cresciuta nella Bergamo della prima industrializzazione, e ad un ceto imprenditoriale affermatosi all'ombra della violenza squadrista di Arpinati e dell'autoritarismo del regime. Dunque il meno adatto a fronteggiare ansie di emancipazione e libertà insopprimibili, al di là delle forme estreme assunte dal conflitto. Nell'azienda ove si rinchiude, l'imprenditore tende a non riconoscere altro "potere" che il suo. Minacciato anche dall'accusa di collaborazionismo, questo "potere" si contrappone alla città, alla stessa associazione imprenditoriale (48). È una collocazione ben diversa da

quella proposta negli anni trenta. Allora, Regazzoni, aveva modellato un proprio rapporto positivo con le istituzioni locali. È un rapporto, si badi, che altri nel dopoguerra faranno proprio: si pensi ad imprenditori come i Menarini, per limitarci a Bologna. Scaturisce da un adattamento locale delle relazioni ordinariamente intercorse tra stato committente ed azienda fornitrice, ma è denso di implicazioni. Negli anni ventitrenta Regazzoni conquista in una città la cui socialità è permeata di valori rurali, una legittimazione pubblica sconosciuta ad altri imprenditori. Si pensi all'unico esponente del mondo industriale, più influente del titolare della Casaralta: Frank De Morsier. Quest'ultimo deve il proprio prestigio ai legami strettissimi con il padronato terriero — l'Italo Svizzera produce e vende macchine agricole — e con il conservatorismo liberale prefascista. Altri industriali, da Calzoni a Barbieri, hanno un rilievo minore nel blocco del potere locale.

Ciò non significa sottovalutare la persistenza di modelli culturali attinti dall'ambiente agrario. L'adesione di Regazzoni al Circolo della caccia, e soprattutto l'acquisto della villa è esemplare: è il punto di arrivo di quel processo di legittimazione sociale. I legami famigliari stabiliti con gli aristocratici Zucchini — Guido è una personalità culturale nella Bologna tra le due guerre — possono essere letti nel medesimo senso.

Non si deve tuttavia sopravvalutare questo dato. I circuiti di socialità rimangono peculiari nel titolare come nei figli, che preferiranno il Rotary e l'Aereoclub al Circolo della caccia (49).

Il passaggio generazionale non è traumatico: la Casaralta rimane ancora a lungo un'azienda famigliare. Ma la famiglia si allarga (verso Bergamo, ancora una volta), sino al superamento definitivo di modelli di gestione arretrati, che è dato assai recente. Vi è in questa lentezza una debolezza ricorrente del comportamento strategico dell'impresa, più attenta alla crescita produttiva che allo sviluppo di una struttura societaria e ad una conseguente iniziativa finanziaria, coerenti con quella crescita. A questa fragilità solo in parte supplisce un invidiabile dinamismo nell'intreccio di rapporti con "mediatori" locali e nazionali, attivi nell'incanalare verso Bologna le commesse dei vari piani di ammodernamento ferroviario.

Note

Abbreviazioni usate

AAC = Archivio Aziendale Officine Casaralta
ACS = Archivio Centrale di Stato
ATC = Archivio Tribunale Sezione Commerciale
ASB = Archivio di Stato Bologna
GGP = Gabinetto di Prefettura

1. Sviluppo in questa sede alcune analisi già proposte in P.P. D'Attorre, *Officine di Casaralta, Storia di un'impresa 1919-1979*, Bologna, 1979, integrandole con nuove fonti documentarie e testimonianze orali. La denominazione dei fascicoli dell'Archivio aziendale corrisponde all'ordinamento sommario del 1979. Ringrazio l'impresa per aver consentito l'accesso all'archivio.
2. Citato da G.P. Casadio, *Le vicende dell'industria meccanica a Bologna*, in "La Mercanzia", XIX (1968), n. 6, p. 484. Più in generale si veda P.P. D'Attorre, *Una dimensione periferica. Piccola industria, classe operaia e mercato del lavoro in Emilia (1920-1940)*, in *La classe operaia durante il fascismo*, a cura di G. Sapelli, Milano, 1980; V. Zamagni, *L'economia*, in *Bologna*, a cura di R. Zangheri, Bologna, 1986; e la bibliografia richiamata da entrambi i saggi.
3. Sulle caratteristiche generali di questo processo si vedano M. Merger, *L'industrie italienne de locomotives. Reflet d'une industrialisation tardive et difficile (1850-1914)*, in "Histoire, Economie et Societé", 1989, n. 3; Idem, *Officine di costruzione e di riparazione del materiale ferroviario nell'area padana (1850-1915)*, in "Ferrovie nella Val Padana", *Padania* 1, 1991. Oltre a questo fascicolo, si veda A. Giuntini, *Le ferrovie nella storiografia italiana*, in "Italia contemporanea", XVII (1990), n. 179. Per un quadro comparativo si vedano P. O'Brien, *Railways and Economic Development of Western Europe, 1830-1914*, London, 1983, in particolare il saggio di S. Fenoaltea; V. Zamagni, *Ferrovie e integrazione del mercato nazionale dell'Italia postunitaria*, in *Studi in onore di G. Barbieri*, Pisa, 1984 vol. III.
4. L'Atto costitutivo delle Officine di Casaralta è in Archivio Aziendale Officine di Casaralta (d'ora innanzi AAC), fasc. Casaralta. Atti. Sulle Reggiane si veda A. Spreafico, *Una fabbrica, una città*, Bologna, 1968. Per gli albori del comparto, si veda P. Verole, *L'industria del materiale mobile per ferrovie e tramvie in Italia*, in "Nuova Antologia", 1 ago. 1899. Più in generale *Atti della Commissione parlamentare per l'esame dell'ordinamento e del funzionamento delle Ferrovie dello Stato*, Roma, 1917. La formazione di Regazzoni rimanda ad un humus diffuso, sul quale si veda Collegio nazionale degli Ingegneri ferroviari italiani, *I tecnici nei cento anni delle ferrovie italiane, 1839-1939*, Roma, 1940.
5. Sulla Breda si vedano *La Società italiana Ernesto Breda per costruzioni meccaniche dalle sue origini ad oggi 1886-1936*, Verona, 1936; G. Fiocca (a cura di), *Borghesi e imprenditori a Milano dall'Unità alla prima guerra*

mondiale, Bari, 1984. Per Napoli si veda M. Marmp, *L'economia napoletana alla svolta dell'inchiesta Saredo e la legge dell'8 luglio per l'incremento industriale di Napoli*, in "Rivista Storica Italiana", LXXXVI (1969), n. 4. Sorta per usufruire delle agevolazioni legislative, la Sofia fu liquidata nel 1913 dallo stesso Regazzoni, il quale attribuì la crisi soprattutto alla lontananza dell'insediamento dal porto e alla mancanza di mano d'opera adeguatamente specializzata, che costrinse l'azienda ad onerosi trasferimenti dal settentrione. «Gli operai — scrive Regazzoni — hanno quasi sempre altri interessi fuori dall'Officina e [manca] l'abitudine a vivere continuamente in ambienti chiusi». (Relazione 16 ott. 1913). Altro limite, l'assenza di una rete di ferrovie secondarie ove impiegare i materiali prodotti, non accettati dalle FF.SS., e di clienti privati capaci di sostenere produzioni meccaniche complementari (Relazione 31 mar. 1913 e 29 mag. 1913). Si veda AAC f. Sofia, b. 1 e 2.

6. AAC, f. Bergamo. Relazione al Consiglio d'Amministrazione, 15 gen. 1916. I risultati aziendali sono notevoli — la produzione cresce del 10 per cento in pochi mesi — e ottenuti soprattutto riorganizzando il lavoro e introducendo cottimi individuali al posto dei preesistenti collettivi, si veda ivi, Relazione 15 ott. 1916. La "questione operaia" si fa tesa nel 1917, quando Regazzoni si trova premuto tra le indicazioni dell'Amministratore delegato per contenere al minimo i costi e le rivendicazioni salariali, ritenute legittime dal direttore. Le maestranze chiedono l'aumento dell'indennità da 40 cent. a 1,50 lire giornaliere (Resoconto Assemblea 4 apr. 1917). Regazzoni suggerisce la ridefinizione del contratto con le FF.SS.: è un primo esempio della ricorrente utilizzazione del conflitto interno per strategie aziendali più ampie. (Relazione 9 giu. 1917 e Concordato operai, 1918).
7. AAC, f. Donati, Accordi scritti tra soci; Tribunale Civile, Archivio sez. Commerciale (ATC), Bologna, f. 5456; Archivio Camera di Commercio, Bologna, Registro Ditte, f. 43934. Donati vantava solidi agganci nel governo e nelle FS. «La rimessa in efficienza dello stabilimento per il nuovo scopo fu rapida perché esso rispondeva in pieno all'utilizzazione cui era nuovamente destinato e perché il socio Regazzoni, chiamato dai patti sociali alla direzione della nuova ditta, essendo stato già direttore dello stesso stabilimento, fu in grado di richiamare la vecchia, esperta maestranza da lui molto ben conosciuta e tuttora disponibile». Archivio Centrale dello Stato, Roma, Istituto Ricostruzione Industriale (ACS Iri), b. 123, *Cenno cronistorico delle Officine di Casaralta*, 1934. Di fatto la Casaralta era una subfornitrice della Fervet, ACV, cfr. AAC f. Donati. Accordi scritti tra i soci. Combinazione con Fervet, 15 ott. 1919.
8. P. Lanino, *La fornitura del materiale mobile per le ferrovie italiane*, in "Rivista tecnica delle ferrovie", VI (1917), n. 1.
9. Per l'espansione della rete ferrotramviaria si veda *Bologna. Città e territorio tra 800 e 900*, a cura di P.P. D'Attorre, Milano, 1983; G. Brini, *Quelli del tramvay*, Bologna, 1977. Per le commesse si veda AAC, f. Ufficio Vendite. Sull'adesione al Consorzio si veda AAC, f. Ucrimm. Più in generale cfr. Databank, *L'industria del materiale rotabile in Italia*, Milano, 1980.

10. AAC f. Ufficio tecnico, anni vari; f. Diario d'officina, 1923.
11. M. Bianconi, *Trent'anni di officina*, Bologna 1958. Per l'importanza delle Aldini Valeriani si veda *Macchine, scuola, industria*, Bologna, 1980; V. Capecchi, *L'industrializzazione a Bologna nel 900*, in *Storia illustrata di Bologna*, a cura di W. Tega, vol. V, Bologna, 1990 pp. 161-180.
12. *Movimento operaio e fascismo in Emilia Romagna, 1919-1923*, Roma, 1975, in particolare i saggi di B. Dalla Casa e A. De Benedictis. La testimonianza cit. è stata raccolta da M. Melega (Arch. reg. n. 7). Alla Casaralta su 260 occupati, 190 partecipano alle agitazioni del lug. 1922 cfr. Archivio di Stato, Bologna, (ASB), Gabinetto di Prefettura (GDP), c. 6, f. 2 1922, con dati relativi a tutte le imprese meccaniche bolognesi.

13.

Bilanci aziendali 1921-1929

Data	*Attivo*	*Passivo*	*Cap. vers.*	*Riserva*	*Saldo reale*
1921	8.776.004	7.566.266	1.200.000	—	+ 467.657
1922	8.439.605	6.101.130	2.000.000	—	+ 612.629
1923	6.095.598	4.045.400	2.000.000	34.821	+ 213.896
1924	7.026.808	5.584.985	2.000.000	49.698	- 448.341
1925	10.240.430	8.747.664	2.000.000	49.698	- 419.041
1926	9.929.021	9.926.252	2.000.000	49.698	- 114.304
1927	13.351.353	11.705.144	2.000.000	49.698	- 356.739
1928	11.912.956	9.742.983	2.000.000	49.698	+ 167.024
1929*	10.847.806	8.508.602	2.000.000	49.698	+ 288.805

* Bilancio di ripartizione
Fonte: ATC, f. 5456.

Composizione della produzione fatturata
(Valori percentuali)

Esercizio	*Riparazione e ricostruzione*		*Nuove Costruzioni*	*Altri lavori*
1922-23	81,2		3,0	15,7
1923-24	54,1		27,1	18,7
1924-25	49,6		34,8	15,4
1925-26	32,3		50,9	16,6
1926-27	33,4		56,3	10,1
1927-28	38,5		55,7	5,7
1928-29	51,2		41,1	7,6
1929-30	79,9		11,2	8,8
1930-31	90,1		2,5	7,2
1931-32	94,7		0,7	4,5
1932-33	93,5		1,8	4,5
1933-34	82,4		—	12,5
1934-35	92,5		—	7,4
1935*	89,0		—	10,9
1936	77,2		5,0	18,0
1937	56,3		19,0	24,6
1938	27,3	27,1	35,7	9,8
1939	17,9	20,1	57,0	4,8
1940	58,5		23,0	18,3
1941	26,0	23,0	40,0	11,0
1942	33,5	10,0	45,4	11,0
1943	37,5	1,1	45,6	15,5

1944	67,7	19,3	12,8
1945	66,5	26,2	7,2
1946	69,8	25,3	4,8
1947	68,0	27,2	4,5

* Si riferisce solo al secondo semestre.
Fonte: AAC, Ufficio vendite, Commesse).

14. Per questi ed altri dati aziendali si veda AAC, f. Ufficio Vendite, Commesse; f. Diario d'officina: f. Riunioni del Consiglio d'Amministrazione, anni vari.
15. Per un quadro complessivo della condizione operaia nel ventennio si vedano P.P. D'Attorre, *Una dimensione periferica*, cit. nonché L. Arbizzani e altri, *Il sindacato nel bolognese. La Camera del lavoro di Bologna dal 1893 al 1960*, Bologna, 1988. Il libro matricola del 1930 consente una fotografia d'insieme dei 432 operai presenti in azienda: ben 107 (24,7 per cento) hanno un'età inferiore ai 20 anni; 255 (59 per cento) sono i nati in comuni della pianura, e sono quindi di probabile estrazione contadina. La residenza prevalente è la limitrofa Bolognina, ormai caratterizzata come "quartiere operaio" della città. Una buona metà è stata assunta dopo il 1926, a testimonianza di una pressione continua dell'offerta sul mercato del lavoro, particolarmente forte negli anni di maggiori difficoltà dell'agricoltura. Su questo tipo di fonte si veda M. Lungonelli, *Una fonte per un mutamento di prospettiva: la classe operaia italiana nei libri matricola*, in "Archivi e Imprese", 1990, n. 1, e la bibliografia richiamata. Per la microconflittualità operaia negli anni del regime cfr. l'esemplare caso dei verniciatori, AAC f. Incartamento FF.SS., Lettera dell'Unione Sindacale, 3 ott. 1929.
16. Dati desunti dai libri matricola 1930 e segg., da quadri sintetici in ACS, Iri, b. 123, Officine di Casaralta, nonché AAC f. Percentuale cottimi, anni vari; f. Deposito Am.ne Contabile.
17. Si confronti il già citato giudizio del 1924 con quanto si legge nella monografia *La provincia di Bologna nell'anno X*, pubblicata appena sette anni dopo il 1932: «più che a una vera e propria grande industria (pur non mancando anche di questa e qualche notevole esempio) in provincia di Bologna si è creata una media e piccola industria con organismi numerosi e ben attrezzati, la cui attività, lungi dal rimanere affiancata alla grande produzione delle altre provincie all'estero, in una situazione marginale alla quale non avrebbe potuto sottrarsi seguendo la strada comune, si è rivolta invece soprattutto a particolari caratteristiche forme di produzione. La specializzazione: ecco la caratteristica principale dell'industria bolognese, specializzazione che ha portato alla creazione di mercati propri ed indipendenti, ed ha costituito un elemento di resistenza nei periodi di crisi che pure hanno messo a dura prova l'esistenza anche degli organismi fortissimi», p. 693.
18. I buoni uffici di Arpinati si fanno sentire quando nel 1925 la Casaralta si aggiudica la costruzione di 80 carri merci FC chiusi e la trasformazione di un'altra cinquantina di mezzi. Il carnet dei lavori per quell'anno vanta, inoltre, vetture per le tramvie bolognesi e in minor misura, di altre città.

Da queste ultime commesse la Società ricava il 74 per cento degli utili dichiarati ufficialmente. AAC. Uff. Vendite, Commesse, 1925.

19. *Per il concentramento delle Ferrovie secondarie e delle tramvie extraurbane nella provincia di Bologna*, Relazione della sottocommissione tecnica del consiglio provinciale dell'economia corporativa, Bologna, 1932. Per l'attività sindacale si vedano Unione industriale fascista della provincia di Bologna (Upfi), *Relazione all'assemblea generale ordinaria*, Bologna, 1929; Idem, *Relazione sull'attività svolta dalla Unione nel 1929*, Bologna, 1930, Idem, *Relazione... 1930*, Bologna 1931, Idem, *Relazione... 1931*, Bologna, 1932; Idem, *Relazione... 1932*, Bologna, 1933. Tra gli accordi sindacali sottoscritti, vale la pena ricordare l'accordo salariale del 1929, che portava le tariffe ai seguenti livelli (elaborati con riferimento ai parametri milanesi e bergamaschi):

	Bologna	*Milano*	*Bergamo*
Operai specializzati	2,95	3,13	2,95
Operai qualificati	2,20	2,49	2,40
Manovali specializzati	2,00	2,17	2,03
Manovali qualificati	1,85	2,03	1,84
Apprendisti 18-20 anni	1,30	1,43	1,20
Apprendisti 15-18 anni	0,95	1,24	1,02
Donne qualificate	1,05	1,33	1,06
Donne comuni	0,85	1,10	0,83
Ragazzi sotti i 16 anni	0,55	0,74	0,56

Esemplare della linea d'azione, la risposta dell'Unione diretta da Regazzoni alla richiesta di parere, inoltrata dalla Confederazione nazionale, sulle misure per lenire la disoccupazione operaia.

«La Relazione sulla riduzione delle ore di lavoro trasmessaci da codesta Spettabile Confederazione è così esauriente e persuasiva che francamente non sapremmo cosa aggiungere.

Noi concordiamo pienamente con gli argomenti, esposti nella detta relazione, che portano ad una risposta negativa sia per l'ipotesi di una riduzione dell'orario con mantenimento del salario orario, sia per la seconda ipotesi della riduzione di orario con aumento proporzionale o meno del salario orario.

Ci limitiamo solo ad osservare che l'ordine e la disciplina che regnano in Italia, unitamente ai provvedimenti di carattere sindacale, economico ed assistenziale — come turni di lavoro, riduzione dello straordinario, lavori pubblici, sussidi di disoccupazione, opere di assistenza invernale ecc. — consentono di fronteggiare anche per molto tempo il fenomeno della disoccupazione senza ricorrere a rimedi che nella migliore delle ipotesi ci porterebbero ad un pericoloso salto nel buio.

In Italia le "marce della fame", con relativi turbamenti sociali e politici, non sono possibili e quindi non dobbiamo prestarci ad un gioco che, almeno per questo riguardo, potrebbe servire agli altri e non a noi.

Poiché abbiamo adottato la risoluzione negativa delle due ipotesi da Voi formulate, riteniamo superfluo rispondere dettagliatamente alle domande

che appaiono in calce alla vostre relazione».
A Regazzoni successe come responsabile dell'Unione nella seconda metà degli anni trenta, Alessandro Maccaferri. L'archivio dell'Associazione imprenditoriale è inaccessibile. Tutta la documentazione citata è in Aac, Carte Regazzoni, f. Unione industriali di Bologna. Per le esposizioni del Littoriale, ibidem, f. Comitato Esposizioni.

20. Cassa mutua interna fra gli operai delle Officine di Casaralta, *Relazione sull'attività svolta dalla Cassa mutua del primo quinquennio di vita, 1926-1930*, Bologna, 1930. Si veda Archivio Centrale dello Stato, Istituto per la ricostruzione industriale, Pratiche societarie (ACS Iri), b. 123, Officine di Casaralta; in "Il Resto del Carlino", 22 sett. 1931 più in generale si veda AAC, f. Servizi sociali. Per quanto riguarda l'impegno su scala provinciale, si veda Upfi, *Relazione*, cit. 1932 p. 13 ove si ricorda l'estensione dei benefici delle casse mutue malattie e l'istituzione della colonia marina del Fascio, per 350 figli di operai. Cfr. P.P. D'Attorre, *Una dimensione*, cit.
21. Upfi, *Relazione, cit. 1932* p. 7. Per la presenza antifascista nello stabilimento, oltre a AAC, *Diario d'officina*, 1931 si veda L. Casali, *Per il pane, lavoro, libertà e non guerra. Appunti sulla stampa sindacale clandestina in provincia di Bologna durante il fascismo*, in L. Arbizzani e altri, *Il sindacato*, cit., pp. 295 ss. Qui il brano citato da "La lotta giovanile" (a I., Tn. 1), sequestrato il 29 lug. 1931 pp. 319-320. R. Gandolfi, *I fiduciari di fabbrica*, Milano, 1980, illumina il periodo successivo.
22. AAC, corrispondenza Regazzoni, b. 2. 1928-1932.
23. ACS, Iri, b. 123, Officine di Casaralta, Promemoria cit. p. 2; cfr. anche AAC. f. Donati.
24. Per lo scioglimento della società si veda R. Tribunale civile di Bologna, *Concordato preventivo promosso dalla ditta Cesare Donati, Relazione del Commissario giudiziale*, Bologna, 1929, nonché ATC f. 5456, b. 1930. Gli orientamenti produttivi testimoniano una forte contrazione di attività.
Nel 1926 si era conclusa la costruzione di carri merci per l'Eritrea e la Cirenaica, mentre nel biennio successivo erano stati ricostruiti e trasformati ben 275 carri F e 100 carri LP. Altri 100 carri merci chiusi e aperti erano stati costruiti ex novo tra il 1927 e il 1928. Né andrebbero dimenticate le vetture e i carri per le ferrovie secondarie per privati, le commesse minori (spartineve, persianine). A partire dal 1928, la composizione della produzione fatturata indica un nuovo equilibrio aziendale. La crisi della domanda induce una contrazione globale del fatturato, la riparazione dal 32,3 per cento nel 1926-1927 risale al 90 per cento nel 1930-1931, mentre l'incidenza delle costruzioni scende nello stesso intervallo dal 56,3 al 2,5 per cento. Le commesse per altri lavori non superano più del 10 per cento registrato nel 1926-1927. In sostanza, al rinnovamento globale del parco mobile le Ferrovie preferiscono la manutenzione e la riparazione dell'esistente, alimentando, per i lavori relativi, una concorrenza aspra fra le aziende al fine di contenere al massimo i contratti. Più rigorosi si fanno anche i controlli relativi alle operazioni di riparazione. L'attività della Casaralta risulta condizionata da tali scelte, tanto più in quanto l'austerità delle aziende ferrotramviarie minori ha accresciuto notevolmente, rispetto

al passato, la dipendenza dalle commesse delle FF.SS.
Nel 1931-1932 lo stabilimento svolge quasi esclusivamente lavori di riparazione di carri merci (E ed F) e bagagliai (DM). AAC. Uff. Vendite. Commesse.

25. AAC f. Cavalieri del lavoro; per quanto concerne l'ammodernamento aziendale cfr. ACS, Iri, b. 123 Officine di Casaralta, Perizia 2 feb. 1934.
26. La citazione da Aac f. Corrispondenza Regazzoni, b. 3, lettera di Regazzoni ad A. Manaresi, 11 dic. 1934. La particolare composizione dei costi aziendali rende particolarmente esposta sul versante materie prime l'impresa bolognese. Da qui le pressioni Falck.

Composizione dei costi aziendali (gennaio 1930). Valori percentuali

Elementi di costo	*Riparaz. veicoli*	*Costruz. ferroviari*	*Meccanica pesante*	*Meccanica leggera*	*Minuteria metallica*
Materie prime	52	56	60	30	20
Interessi, ammortamenti, spese gener. di amm.ne	14	13	10	18	15
Spese di esercizio officina	14	14	15	27	35
Spese di mano d'opera	20	17	15	25	30

Fonte: AAC f. C.to esposizioni.

Per quanto riguarda i livelli produttivi, riportiamo un quadro d'insieme, relativo al periodo tra le due guerre.

Produzione fatturata (In valori monetari e indicizzati)

Data	*Valore*	*Indice*	*Data*	*Valore*	*Indice*
1922-23	4.425.834	100	1933-34	4.060.761	91
1923-24	4.887.340	100	1934-35	2.176.399	49
1924-25	5.495.813	124	1935	2.687.438	60
1925-26	8.648.846	195	1936	4.216.332	95
1926-27	11.420.551	258	1937	5.166.686	116
1927-28	10.887.330	246	1938	10.422.283	236
1928-29	12.034.223	271	1939	16.897.845	381
1929-30	11.289.180	255	1940	9.204.053	208
1930-31	11.900.215	268	1941	13.826.198	312
1931-32	13.673.478	308	1942	16.483.648	372
1932-33	6.613.624	149	1943	13.490.032	308

Fonte: AAC f. Produzione fatturata 1922-1947.

27. La ricostruzione dell'intervento Iri è basata su ACS, Iri, b. 123, Officine di Casaralta; AAC. f. Sistemazione finanziaria 1935. La citazione precedente da una lettera, qui conservata, ad A. Manaresi, 23 nov. 1934; ivi, f. Riunioni del Consiglio di Amministrazione 1935-1936; ivi, f. Banche; ivi, f. Trattative combinazione Acciaierie e Ferriere Lombarde Falck (in particolare relazione 25 feb. 1935); ivi, f. Incartamento FF.SS.
28. C. Regazzoni ad A. Manaresi 23 nov. 1934, in AAC. f. sistemazione finanziaria 1935. Il Consiglio d'Amministrazione in carica in questo arco cronologico è composto dall'ingegner Aurelio Manaresi, presidente. dal commen-

datore Secondo Manuello Bertetto, vice presidente, rappresentante della Metallurgica Ossolana, e dal comm. Carlo Regazzoni che assume la carica di Amministratore delegato della Società riservandosi la gestione effettiva dello stabilimento. La riparazione carri è il capitolo di attività che ha sorretto questa fase, ma non mancano commesse minori per ingranaggi, binde, pignoni per le Ferrovie e per aziende minori. La produzione fatturata nel 1934-1935 non supera i due milioni, registrando il minimo storico dell'azienda. Gli occupati (530 nel 1932) scendono a 257 nel 1934. Risaliranno a 400 nel 1938.

29. *Bilancio aziendale 1936-1945*

Data	*Attivo*	*Passivo*	*Riserve ord. e fac.*	*Saldo*	*Utili ripart.*
1936	9.303.202	7.830.554	—	- 227.352	—
1937	10.157.747	8.730.033	—	- 44.934	—
1938	14.565.539	12.774.781	—	+ 90.758	—
1939	11.662.308	9.717.267	—	+ 215.040	21.504
1940	13.132.121	10.180.860	12.010	+ 242.261	230.251
1941	15.339.892	13.198.393	117.235	+ 441.497	324.262
1942	16.783.775	14.447.183	256.871	+ 603.390	346.519
1943	18.061.665	15.610.535	482.939	+ 751.130	268.191
1944	20.661.669	18.568.430	605.310	+ 212.871	
1945	72.404.125	70.248.973	302.536	+ 455.152	152.616

* Il capitale sociale per l'intero periodo ammonta a 1.700.000 lire.

30. AAC f. Rapporti Ucrimm, 1935 ss. Nella relazione che accompagna il primo bilancio della società anonima Regazzoni nota: «[la crisi] che ormai dura da cinque anni — che fu causa prima della grave situazione nella quale si è venuta a trovare la collettiva Regazzoni e C. — attualmente si è attenuata e accenna a risolversi almeno per quanto riguarda le condizioni economiche. Ciò soprattutto per l'avvenuta costituzione dell'Unione costruttori e riparatori Materiale Mobile Ferrotramviario, sorta appunto per la tutela delle legittime ragioni di vita della nostra industria». A sua volta Bocciardo, comunicando al ministro Benni l'avvenuta costituzione del consorzio, ribadiva l'intento di «asssicurare la vita di questo ramo d'industria, facilitando l'eliminazione di officine in soprannumero». AAC f. CdA, Relazione, 1935.

31. Per la congiuntura economica locale, cfr. F. Gobbo, A. Varni, *Dalla terra alla macchina: uno sviluppo nella tradizione*, in *Bologna, 1937-1987*, a cura di F. Gobbo, Bologna, 1987. Per il credito accordato dal Csvi nel 1937 si veda ACS, Iri, b. 123, Officina di Casaralta b. Mutuo Imi, 20.1.1938. A quella data gravano sui conti aziendali mutui ipotecari per 4.150.000 lire ripartiti tra Iri (2.200.000), Monte di Bologna (895.000), Cassa di risparmio di Bologna (775.000) e Credito romagnolo (300.000). Con l'inflazione bellica Regazzoni riuscirà ad alleggerire queste esposizioni e, nel 1946, a ritornare ad un pieno controllo della società.
Per quanto concerne le retribuzioni nella seconda metà degli anni trenta, va rimarcato il persistere del divario operai/impiegati. Tra questi ultimi un dirigente di officina arrivava nel 1938 a percepire 2360 lire mensili, il capo ufficio vendite, 1175 lire, una dattilografa 500 lire. Lo stipendio di

un capo reparto sfiorava le 1000 lire. Gli operai non arrivavano alle 800 mensili. Cfr. ACS, Iri, b. 123, Officine di Casaralta, Stipendi 1938. Sulla base dei libri matricola e di altre fonti è possibile ricostruire un andamento approssimativo tra anni trenta e quaranta, dei salari operai:

Salari operai (Minimi e massimi orari) 1937-1945

	1937		*1940*		*II sem 1943*		*II sem 1945*	
Manovale comune	1,75	2,25	2,12	2,61	2,85	3,0	7.50	
Operaio comune	1,83	2,25	2,20	2,85	2,50	3,60	7,80	8,75
Operaio qualificato	2,35	2,50	3,16	3,30	3,20	4,15	8,50	9,40
Apprendista	0,70	1,70	1,70	1,94	1,35	2,10	4,25	6,0

Per le celebrazioni del ventennale v. la ricca documentazione iconografica in AAC f. Celebrazioni 1939. Per altre notizie si vedano le relazioni di bilancio 1936-1943, in ATC, f. 5456.

32. AAC. f. Produzione 1940-1943, ibidem, Produzione fatturata 1922-1947. Cfr. anche n. 26. Escono in quegli anni dai capannoni centinaia di carri merci, carri serbatoio destinati al trasporto del combustibile dalla Romania all'Italia, carrelli e bagagliai, pezzi di ricambio per aziende secondarie — ferrovie vicinali, Atag, Mater ecc. — oltre che per le FF.SS. Ma sono fatturati anche lavori inconsueti: ad esempio le 100 cassette di impostazione fabbricate per le stazioni ferroviarie o i tacchi di legno e le braghe automatiche per la marina commissionate dal 1939. Si veda L. Baldissara, *Senza onore né pane; Economia e Società a Bologna durante la guerra fascista*, in *Italia in guerra*, 1940-43 in corso di stampa.
Per la formazione dei figli, oltre alle testimonianze rese all'autore, di Giorgio e Annamaria Regazzoni, cfr. AAC, f. Relazioni viaggi Giorgio e Piero (1935-1950). Per la classe operaia sono da ricordare le parole del federale Manzoni nel 1941: «la peculiarità dominante della nostra industria è data dalla specializzazione della mano d'opera. La lontananza dai grandi mercati industriali, e dai centri di rifornimento delle materie prime di energia elettrica e di carbone ha impedito il sorgere di grandi industrie costringendo la nostra industria a sostituire i grandiosi impianti per lavorazioni a serie con un esercito di mano d'opera specializzata. Nella maestranza bolognese ha trovato un proficuo terreno», p. 16. Lo stesso osservatore distingueva il nuovo afflusso di operai e rimarcava come i 12.000 infortuni sul lavoro (48 morti, 683 feriti gravi) registratisi in un solo anno in provincia, fossero da attribuire a questo tumultuoso ingresso in officina di giovani meno esperti (ivi, p. 18).
33. Sulla partecipazione operaia alla resistenza si vedano L. Bergonzini, *La resistenza a Bologna*, vol. III, Bologna, 1970; L. Arbizzani, *Azione operaia, contadina, di massa*, in *L'Emilia Romagna nella guerra di liberazione*, vol. III, Bari, 1976.
34. Cir, *Lo sviluppo dell'economia italiana nel quadro della ricostruzione e della cooperazione europea*, Roma, 1952, pp. 213-224; F. Ogliari, *Storia dei trasporti italiani*, Milano, 1962-1974; "Ingegneria ferroviaria", anni vari. Per la ripresa aziendale si veda ATC, f. 5456, Relazioni allegate ai bilanci 1944 ss. Per il quadro provinciale cfr. le rlazioni bimestrali sulla

situazione economica pubblicata dal "Bollettino" del Ccia del 1946.

35. AAC f. Produzione 1947-1949. In particolare si veda *Promemoria della S.A. Officine di Casaralta a S.E. il Prefetto della provincia di Bologna*, 19 ott. 1949.
36. Sulla situazione occupazione e sociale della provincia nell'immediato dopoguerra si veda D. Ventura, *Sindacato e ricostruzione a Bologna 1945-1948*, Roma, 1981; Fiom, Idem, Atti del terzo Congresso provinciale dei Consigli di Gestione, 1949, Idem; primo Congresso unitario provinciale, Documentazione, Bologna, 1947. Più in generale oltre a R. Zangheri (a cura) *Bologna*, cit. si veda *La ricostruzione in Emilia Romagna*, a cura di P.P. D'Attorre, Parma, 1980.
37. I dati produttivi sono tratti da AAC, f. Carri bizona, 1949; ibidem Riparazione veicoli ferroviari 1945-1949. Per il ritardo tecnologico si veda *Salviamo la Sigma*, Bologna, 1950, pp. 7-8. Lo stesso CdA nella relazione allegata al bilancio 1952 ricorda come si sia arrivati solo quell'anno alla pavimentazione di alcuni reparti si veda ATC, f. 5456.
38. Si tratta di un ordine quanto mai travagliato, il cui fatturato sfiora i 253 milioni. Parte di una fornitura più ampia all'Ucrimm, una volta realizzata essa rischia di non dare alcun utile per l'aspra concorrenza inglese che chiede la rescissione del contratto, pure pienamente esaudito. Dopo lunghe trattative la vicenda si risolve, ma gli esiti sono inferiori alle attese e anzi l'Ucrimm tende a ripartire quote di perdita. Per quanto contenuti gli oneri indotti sul bilancio di esercizio, contribuiscono a rendere più esposta alle difficoltà l'azienda. Cfr. AAC. f. Carri bizona, 1949.
39. Sulla vertenza si veda AAC, Agitazione 1950; Relazione all'Assemblea straordinaria degli azionisti, 15 mag. 1950, in ATC, f. 5456; Archivio della Camera del lavoro di Bologna, f. Casaralta; f. Piano del Lavoro, Consigli di gestione: *Situazione delle industrie della nostra provincia al 15.7.1950; Salviamo la Sigma*, cit., p. 6. *Tre anni di lotte dei lavoratori bolognesi sotto la guida della Camera confederale del lavoro di Bologna (1949-1951)*, Bologna, 1952. Nel febbraio 1950 la Fiom iniziava l'agitazione per la rivalutazione salariale, nell'ambito della vertenza nazionale in corso (si veda "La lotta" 14 gen. 1950). La serrata della Casaralta fu deliberata nel maggio (v. "L'Unità" 20 e 21 mag. 1950). I lavoratori decisero allora l'occupazione con il sostegno della Camera del Lavoro ("La lotta", 26 mag. 1950, "L'Unità", 22 e 27 mag. 1950). Il comitato di difesa dell'azienda, con l'apporto del sindaco Dozza, tentò una mediazione col prefetto De Simone che non dette alcun risultato per l'intransigenza padronale (ivi, 10 giu. 1950). Furono mesi particolarmente duri, segnati anche dal tragico suicidio di un lavoratore (ivi, 12 lug. 1950). Straordinario fu il sostegno del quartiere (ivi, 21 mag. 1950), e dei borghi rurali vicini (ivi, 24 mag. 1950). Anche il Consiglio comunale prese posizione per la soluzione positiva della vertenza (cfr. Atti Consiglio Comunale di Bologna, verbale seduta del 26 mag. 1950, pp. 283-286) nel senso auspicato dalle organizzazioni politiche e sindacali bolognesi (cfr. Archivio Cdl, Bologna, f. Casaralta, *Difendiamo il lavoro*, Bollettino n. 10, 5 lug. 1950; *Verbale della Commissione tecnica sul sopralluogo effettuato presso le Officine di Casaralta*, 27 lug. 1950). Dopo oltre due mesi di occupazione le trattative si

chiusero con la riassunzione di 250 operai ed un certo contingente di impiegati. L'azienda liquidò il resto delle maestranze con un contributo complessivo di tre milioni di lire (si veda "L'Unità", 11 e 18 ago. 1950). L'insoddisfazione sindacale fu accentuata dalle discriminazioni politiche operate nelle riassunzioni (AAC, f. Assunzioni, 1950) e dalla temporanea sconfitta nelle elezioni per la Commissione interna (ivi; per la successiva ripresa della Cgil, si veda "La lotta", 2 nov. 1951). Nel 1952 la Casaralta aveva recuperato i livelli produttivi del 1948 — confermando il carattere congiunturale della crisi — con l'impiego del 50 per cento della mano d'opera allora occupata ("La lotta", 17 ott. 1952, nonché Archivio Cdl Bologna, f. Licenziati per rappresaglia, *Dall'Officina Sigma*, s.d.). Non manca nell'archivio dell'attivissimo Consiglio di Gestione dell'azienda (Archivio Cdl, Bologna, f. Casaralta) e nell'archivio aziendale (AAC, f. Regolamento, 1950) la documentazione del clima di duro disciplinamento e discrezionalità padronale introdotto nelle Officine.

40. Databank, *L'industria*, cit. Le preoccupazioni di C. Regazzoni sulle prospettive del trasporto su rotaia emergono in *Le Comunicazioni Bologna-Firenze*, dattiloscritto s.d., in AAC, carte Regazzoni.
41. Per le relazioni allegate ai bilanci annuali si veda ATC, f. 5456. Anni vari. Il quadro produttivo è ricostruibile attraverso la documentazione in AAC. Ufficio vendite. Commesse.
    Nel 1951 il fatturato di 389 milioni ripartito tra lavori di riparazione, ricostruzione, nuove costruzioni e lavori vari, rispettivamente in quote percentuali pari al 70 per cento, 18,7 per cento, 3 per cento, e 8,3 per cento. Analogamente nel 1952, l'87 per cento delle ore lavorative è dedicato alla riparazione. Nel biennio successivo la trasformazione di oltre 300 carri L in carri tramoggia per le Ferrovie dello Stato rappresenta la commessa di maggior rilievo economico.
42. Il gennaio 1955 registra la ricostituzione della Società, presieduta da Gustavo De Simone, già prefetto del capoluogo emiliano. Nel Consiglio d'Amministrazione accanto a Giorgio e Piero, nominati amministratori delegati, siedono Annamaria Regazzoni e il liquidatore Protti. Sei mesi dopo il capitale sociale passa da lire 4.760.000 a lire 51.000.000. Nel novembre 1956 un ulteriore aumento porta a 102.000.000 di lire, questa voce.
43. AAC, Relazione del Consiglio d'Amministrazione, 1955. Riportiamo, a titolo indicativo, un quadro dello sviluppo aziendale nel ventennio successivo.

I bilanci dal 1955 al 1975 (in migliaia di lire)

Anno	*Attivo*	*Passivo*	*Riserve*	*Utile*	*Capitale sociale*
1955	676.150	501.196	29.455	14.498	51.000
1956	722.899	551.161	47.850	21.887	102.000
1957	936.117	779.575	52.841	1.700	
1958	748.401	530.688	78.113	17.599	
1959	887.075	550.386	113.975	18.713	204.000
1960	1.191.318	850.310	120.621	16.385	

1961	1.156.973	1.229.095	123.174	20.704	
1962	1.560.140	1.185.301	58.209	46.629	270.000
1963	1.888.983	1.477.023	72.240	47.190	
1964	2.305.504	1.925.339	68.000	42.163	
1965	2.415.452	20.36.095	70.108	39.248	
1966	2.310.023	1.860.601	24.141	12.483	
1967	2.598.148	2.575.697	63.796	22.450	
1968	3.398.072	3.464.357	—	66.284	
1969	3.316.003	3.293.188	—	22.814	
1970	4.093.003	4.059.236	64.937	33.767	
1971	4.756.941	4.723.014	—	33.926	
1972	5.235.607	5.191.335	—	44.271	
1973	5.288.260	5.240.632	—	47.627	495.000
1974	6.095.356	6.042.753	44.975	52.602	
1975	7.166.088	7.076.776	—	89.231	

44. Relazione al CdA, bilancio 1957, in ATC, f. 5456. Nella stessa si ricorda con compiacimento come «mai i rapporti tra azienda e dipendenti sono state così buoni». Una valutazione che si ripeterà gli anni successivi, e getta luce sulle basi della rapida crescita aziendale nel decennio.
45. Su questi ultimi sviluppi si veda P.P. D'Attorre, *Officine di Casaralta*, cit., la cui ricostruzione è basata sulle relazioni di bilancio in ATC, f. 5456; ATC, f. Ufficio vendite, Commesse, anni vari. Per l'evoluzione del settore si veda R. Mercurio, *Dinamica competitiva e comportamenti strategici: il caso dell'industria delle costruzioni ferrotramviarie*, Milano, 1985. Oggi l'azienda fa parte, con le Officine della Stanga, di Cittadella (PD) e Fiore (NA) del Firema, consorzio costituitosi nel 1980.
46. Per un significativo confronto AAC, f. Riparazione veicoli FS, 1945-1949.
47. Una mappa dei fornitori negli anni trenta in ACS Iri, b. 123, Officine di Casaralta, Situazione patrimoniale al 31 ott. 1934. Manca un quadro organico per gli anni cinquanta, ma le testimonianze (Ansaloni, Monteverde, Regazzoni) sono unanimi. Il caso più significativo in tal senso è quello di Didimo Neri, capo officina e tecnico di grandi competenze, arrestato nel 1925 perché trovato in possesso di tessere del Soccorso Rosso, ricevute della sottoscrizione "Pro affamati russi" e un incartamento relativo all'occupazione delle fabbriche, ("Il Resto del Carlino" 14 ott. 1925.) Il Neri il giorno successivo è rilasciato ("L'Avvenire" 15 ott. 1925) e confermato al proprio posto di lavoro fino al già citato avvio di un'attività in proprio come subfornitore della Casaralta, con 70 operai alle dipendenze.
48. L'isolamento di Regazzoni dall'Associazione industriali è legato al duro scontro con Barbieri per il controllo del "Resto del Carlino". Questi ed altri aspetti della storia industriale locale attendono una ricostruzione puntuale, cfr. l'approccio insufficiente di Associazione degli industriali di Bologna, *L'industria a Bologna*, Bologna, 1970.
Più in generale si veda la linea interpretativa proposta da L. Cafagna, *Considerazioni sui rapporti tra imprenditori e politica nella storia d'Italia*, "Annali di storia dell'impresa", n. 4, 1990.
49. AAC, Carte C. Regazzoni, f. Aereoclub; ibidem, f. Federazione naz. Cavalieri del Lavoro (1932-1954); ibidem, Circolo della caccia, Bologna, ibidem, f. Rotary (1936-1954). Solo una forte identificazione con quest'ultima

associazione può spiegare parole come queste: «L'industria del materiale mobile ferroviario è forse la più rotariana fra le diverse industrie. Essa infatti è basata precipuamente sulla ruota, anzi sulle ruote, e se queste sono senza denti a differenza dell'emblema rotariano, si è perché la ferrea tenaglia della domanda e dell'offerta glieli ha tolti». Si veda C. Regazzoni, *L'industria del materiale mobile ferroviario*, comunicazione al Rotary di Bologna, s.d.

STRATEGIE DEL CONFLITTO
LA VERTENZA "BARBIERI E BURZI"

Mauro Boarelli

L'antefatto

All'inizio del mese di dicembre del 1947, Giustino Lanzoni, operaio della fabbrica bolognese di piastrelle Barbieri e Burzi, membro della commissione interna, viene licenziato per non aver salutato con la dovuta deferenza il proprietario in visita allo stabilimento (1).

L'episodio segna sul piano simbolico l'inizio della prima vertenza del dopoguerra nella provincia di Bologna, la cui importanza va però ben oltre il semplice dato cronologico. L'esplosione dello scontro nel nuovo clima politico segnato dall'allontanamento dei partiti di sinistra dal governo e dall'infuocata vigilia delle elezioni politiche, il fatto che l'avvocato Giorgio Barbieri, proprietario della fabbrica, fosse anche — in quel periodo — presidente dell'Associazione provinciale degli industriali, rinviano a un conflitto di lungo periodo e di interesse nazionale. Prima di addentrarci nella ricostruzione della vertenza e delle sue connessioni con questa dimensione più ampia, occorre chiarire che questo saggio intende collocarsi nella direzione di una ricerca approfondita sulle classi subalterne — e sulla classe operaia in particolare — in Emilia Romagna, da avviare al più presto per colmare un ritardo ingiustificabile. Il punto di riferimento principale è costituito dalle opere ormai classiche di Thompson e Hobsbawm, che hanno contribuito in maniera determinante al rinnovamento di obiettivi e metodi della ricerca, dando origine ad un filone storiografico che anche in Italia — in tempi più recenti — ha restituito dignità storica ad attori sociali per lungo tempo ignorati (2). Non è possibile ripercorrere qui, neanche in maniera schematica, le acquisizioni principali di queste ricerche, che sono comunque presupposte nell'analisi condotta nelle pagine successi-

ve (3). Va invece sottolineato come la scelta di uno sciopero per "leggere" in profondità comportamenti e strategie della classe operaia si inserisca perfettamente nell'impostazione ora accennata. È stato infatti notato da Michelle Perrot:

«Lo sciopero è un avvenimento che parla e di cui si parla. A causa sua, attorno ad esso, i punti di vista si moltiplicano, le penne si sciolgono; non solo quelle dei tutori dell'ordine, ma anche quelle dei cronisti e dei narratori, quelle dei giornalisti che lo sciopero spinge nei sobborghi, così come vi invita romanzieri ed artisti. Lo sciopero costringe all'attenzione, alimenta la preoccupazione, obbliga all'inchiesta. Fa moltiplicare il materiale documentario. Soprattutto, esso rompe il mutismo al quale i detentori della cultura condannano, abitualmente, le classi popolari [...]. Rivendicazioni, proteste, petizioni, scritte murali, discorsi, arringhe, canti, slogan, grida, acclamazioni ed ingiurie ..., formano le maglie di un discorso in grado di illuminarci sulle aspirazioni, le volontà, le rappresentazioni dei lavoratori» (4).

Rivendicazioni e coscienza di classe

La vertenza è incentrata su una piattaforma rivendicativa solo in parte costruita a partire dagli avvenimenti che innescano la conflittualità all'interno della fabbrica. La richiesta di ritiro del licenziamento arbitrario viene presto accolta, così come viene accettata l'assunzione di quaranta disoccupati, in cambio della quale gli operai avevano offerto una riduzione del proprio orario di lavoro (5). La proprietà si dimostra subito irremovibile, invece, per quanto riguarda la posizione del nuovo vicedirettore, Giacomo Montefiore, il cui allontanamento viene invocato dalle maestranze a causa dell'incompetenza professionale (Montefiore era un oculista) e dell'autoritarismo da lui instaurato.

Conviene soffermarsi sulla quarta richiesta: l'istituzione del Consiglio di gestione. Liliana Lanzardo ha ricostruito in maniera esauriente la vicenda dei Consigli di gestione a livello nazionale, individuando due fasi distinte : la prima, che si conclude con le elezioni del 18 aprile 1948, è la fase della "collaborazione", che poggia sulla "rinuncia ad un uso classista ed eversivo del potere acquisito dagli operai nella Resistenza e nell'occupazione difensiva degli stabilimenti, e [sulla] garanzia di un impegno di solidarietà nazionale nella ricostruzione" (6). La seconda fase, che si protrae fino all'estinzione del movimento

dei Consigli, è contrassegnata dal conflitto, dall'uso dei consigli stessi come strumento di lotta di classe a sostegno del sindacato. La fase della collaborazione è contrassegnata invece dal "produttivismo" e dal "tecnicismo", cui non viene negata valenza politica, limitata però da una ambiguità che

«deriva [...] dal fatto che il Consiglio di gestione per il momento collabora alla ricostruzione capitalistica, *coscientemente ripristinando i rapporti tradizionali di potere tra le classi*, e rinunciando sempre a stabilire un proprio ruolo attraverso un rapporto di forza col padronato. Il pericolo di una collaborazione di classe col padronato doveva essere evitato, dunque, da parte dei militanti socialisti e comunisti, *grazie ad una coscienza di classe derivata dall'esterno*, non scaturita nell'antagonismo del rapporto di lavoro» (7).

L'analisi proposta ha indubbiamente il pregio di chiarire la debolezza e l'ambiguità di fondo dell'azione politica sviluppata dai partiti di sinistra a sostegno dei Consigli di gestione, ma presenta il limite di porre in secondo piano l'azione concreta, quotidiana dei lavoratori nelle fabbriche, e di individuare la coscienza di classe come sovrapposizione di un modello da parte della organizzazione politica o sindacale che di quella classe è espressione, condividendo quindi una concezione efficacemente contestata dagli esponenti più qualificati della storia sociale del movimento operaio (8). Per comprendere meglio il nesso fra queste tematiche e l'oggetto della nostra indagine, occorre entrare nel vivo della vertenza e abbandonarla momentaneamente per compiere un salto indietro nel tempo.

Militanza, professionalità, mutamento

La lotta subisce una brusca impennata con il licenziamento di Giorgio Barnabà, capofabbrica, comunista, accusato di gravi atteggiamenti di insubordinazione e di abuso di potere, sfociati nella distruzione di un forno per la cottura delle mattonelle (9).

Barnabà è una figura centrale nella vertenza e in tutta la storia dell'azienda. Attraverso la sua autobiografia, scritta pochi mesi dopo la conclusione dello scontro, possiamo ricostruire un percorso di militanza politica e sindacale, uno dei tanti frammenti di una storia ancora

tutta da scrivere (10).

Barnabà era nato a Loiano, un paese della montagna in provincia di Bologna, nel 1905. Figlio di un colono di idee socialiste, era il maggiore di cinque fratelli. L'autobiografia è incentrata sull'esperienza della fabbrica, che inizia proprio alla Barbieri e Burzi:

«Fui assunto il 17 aprile 1926, era direttore dello stabilimento un tedesco. La fabbrica non era ancora in produzione [...]. Iniziai col fare l'operaio comune, poi passai aiutante fuochista e poi fuochista; in breve tempo riuscii a comprendere il lavoro e mandare avanti i forni bene [...]. La Barbieri andava di male in peggio, non pagavano gli operai, con le paghe di 16-18 lire al giorno il credito di ogni operaio raggiungeva delle cifre di 1800 lire e più. I Barbieri avevano ipotecato le proprietà private, un rappresentante della Cassa di Risparmio aveva sostituito la direzione amministrativa, i Barbieri non erano più i dirigenti di fatto. I motivi erano: pessima produzione, scarti nella produzione, ecc. ed anche abuso di potere da parte del tedesco».

Un arbitrio subito matura in Barnabà la convinzione della necessità di sfruttare fino in fondo le risorse della propria professionalità:

«Era guardiano di notte V. [...]. Una sera che ero stanco più del solito, il V. riuscì a vedermi a sedere, mi fece rapporto, ed il giorno dopo fui chiamato dal capo reparto [...], P. che mi disse: 'Per questa volta ti cambiamo lavoro, ma la prossima volta sarai licenziato'. Fui costretto a meditare, accettai il cambio di lavoro e poi studiai che cosa dovevo fare. Riepilogando il passato mi ricordai che nel 1927 avevo partecipato ad una riunione di socialisti [...] dove fu detto che si poteva anche penetrare nel dispositivo capitalista, senza però recare danno agli operai, in altre parole: evitare di colpire dei compagni di lavoro per farsi un posto. Fatto quell'esame, chiesi di essere ricevuto da Barbieri che mi respinse svariate volte, ma la mia tenacia fu tale che un giorno mi ricevette e facemmo una lunga discussione sulla fabbrica, al termine della quale mi disse di fare un progetto di massima che lo avrebbe esaminato. Il progetto fu fatto e presentato ma passavano i mesi e non si riusciva a parlargli. Un giorno parlando con un certo F. [...] mi disse che conosceva fin dal lontano 1915-16 Barbieri [...]. Mi disse che Barbieri era un fascista della prima ora e quindi difficilmente ti ascolterà. Tu non sei iscritto al fascio [...]. Fu un punto che mi fece riflettere molto, ma vista la insistenza di Barbieri a non ricevermi, mi decisi a informarmi come si poteva fare per iscriversi al fascio. Mi dissero che le iscrizioni erano chiuse. Abitavo allora alla porta Saragozza ed il mio padrone di casa era l'Avv. T. [...]. Pensai di andare a parlare con lui che senza farsi pregare mi fece una lettera per il rag. G.. Questi mi disse che si poteva ma era indispensabile far risalire la data dell'iscrizione al 1930. Io dissi che non potevo pagare tanti soldi di tessere arretrate, egli mi disse che avrei pagato solo l'anno in corso 1934 [...]. Continuai nella lotta intrapresa con Barbieri che solo nel maggio 1934 riuscii a parlare

con Barbieri. Avevo la zecca all'occhiello, mi guardò da capo a piedi e si iniziò una serena discussione sulla situazione della sua azienda e promise di approfondire il lavoro intrapreso».

Barnabà sentirà, nel concludere l'autobiografia, l'esigenza di una autocritica, pur protestando implicitamente per una eccessiva e distorta attribuzione di significato politico al gesto compiuto e riaffermando la dignità di una scelta che ha origine dalla volontà di far valere la propria professionalità, fondamento di ogni azione di opposizione all'interno della fabbrica:

«Concludendo la parte nera della mia vita, è chiaro che sarebbe stato molto meglio se non fossi mai stato un fascista per il prestigio, ma è certo che riconoscendo i propri errori e non pretendendo di essere esponenti politici e lottare decisamente per evitare il risorgere del fascismo, credo che non sia giusto sentirsi menomati».

Ottenuta la fiducia dei compagni di lavoro, Barnabà può avviare il suo progetto di risanamento aziendale:

«[...] iniziai con le riforme tecniche nella mia parte, che presto portò all'urto con P. [...]. Barbieri, incompetente com'era, pendeva verso di me, i capi reparto avevano più fiducia nella mia decisa volontà di trasformare l'andamento produttivo. P. fu costretto a lasciarmi libero per riformare la tecnica del fuoco [...].
Dal marzo 1939 alla Barbieri e Burzi non vi era il dirigente tecnico e non si decise ad assumere nessuno. Era sorta un poco di anarchia, tanto che ad un certo punto [Barbieri] mi diede il mandato di fare il coordinatore dei reparti. La produzione si migliorò di molto. Nel maggio del 1939 si ostruì il forno a tunnel per un incidente all'interno. Fermare il forno significava fermare la produzione per venti giorni. Chiamai i lavoratori e chiesi se erano decisi a lavorare nel caldo per liberare il forno o fermarlo e ripararlo poi, tutti furono d'accordo di affrontare il lavoro per liberarlo. Era necessario passare per la galleria d'ispezione per legare con una fune una parte del treno, il calore in quella galleria superava i 150 gradi di calore, ma non fu difficile per me trovare uno che mi aiutasse per passare la galleria e legare il carrello, ma il sottoscritto davanti. Per liberare il forno fu necessario lavorare per oltre 24 ore nel caldo e sacrificati per il poco spazio, ma non mancarono mai gli operai e nessuno li obbligava ad andare avanti. Io rimasi in fabbrica fino a quando il forno era già regolarmente aperto, mentre gli operai si davano il cambio ogni otto ore, Barbieri era fuori di Bologna».

L'ordine è capovolto. Sono gli operai ad assumersi la responsabilità della conduzione della fabbrica in un momento critico. Barnabà

ritornerà più volte su questo tema, ad esempio quando si tratterà di elaborare il progetto per il mantenimento in attività dello stabilimento dopo l'armistizio:

«Dopo l'8 settembre 1943 la Barbieri e Burzi fu costretta a cessare la produzione e quindi Barbieri voleva licenziare tutti gli operai e tenere soltanto i portinai ed i quattro capi più importanti per avere la possibilità di riprendere il lavoro poi. [Io dissi a Barbieri:] abbiamo tanti lavori da fare e anche lavori di studio che ci avvantaggeranno la ripresa subito dopo la guerra, perché non dobbiamo tenere un nucleo forte di lavoratori e anche dei migliori? Brontolando mi disse di fare una nota che l'avrebbe esaminata. La nota fu presentata ed erano 39 lavoratori dei migliori sotto tutti i rapporti. La discussione fu un poco cruenta, arrivò fino a dire che si trattava di costituire una cellula comunista. Comunque l'accettò».

Nel frattempo l'azione politica coinvolge Barnabà, che narra questo passaggio con estrema naturalezza, quasi si trattasse di una scelta obbligata e del tutto coerente con la "moralità" insita nel mestiere:

«Nel 1942 fu assunto Renato D. che non tardò molto a farmi leggere del materiale del P.C. e a chiedermi di accettare sospensioni di lavoro per andare a funerali [...]. [...] Nel settembre [1943] il compagno Renato D. mi chiese di fissare come base provvisoria lo stabilimento ad una formazione di G.a.p. che fu accettata, che più o meno affollata di G.a.p. rimase tale fino alla liberazione. Nel febbraio [1944] la Barbieri e Burzi diventò una base di munizioni dei Partigiani, si svolgevano riunioni dei Commissari di Brigate Garibaldine [...]».

Barnabà assume l'impegno di salvare il materiale custodito negli stabilimenti, e anche in questo caso non tralascia di sbeffeggiare il suo datore di lavoro:

«Nonostante che Barbieri non si facesse vedere, io cercai di ricuperare tutto il materiale vendibile che i tedeschi volevano portarlo nelle loro fortificazioni per farsi il pavimento e parte lo avrebbero frantumato quando scoprivano le tettoie per poi bruciare i legni. Quando prospettai a Barbieri (che lo trovai nascosto in casa di M. il fornaio) di mobilitare degli operai per portare a Bologna centro tutto il materiale asportato dalla fabbrica [...] egli mi disse che non aveva soldi da gettare al vento, vada in malora l'azienda, facendo poi seguire un sacco d'improperie. Finita la collera, pazientemente, le chiesi se era d'accordo di vendere una parte di materiale, magari il più scadente [...] e pagare con una parte del materiale ricavato dalle vendite, i lavoratori che trasporteranno il materiale dalla fabbrica a piazza S.Martino. [...] Il lavoro fu fatto che oltre a salvare il capitale della fabbrica [...] diedi a Barbieri più di 900 mila lire e pagai i lavoratori che fecero il trasporto del materiale e macchine».

L'episodio con cui Barnabà conclude il racconto relativo alla fabbrica riassume in maniera emblematica i temi trattati: abilità professionale e coscienza di classe si fondono per realizzare un'esperienza di grande importanza, la costruzione di un nuovo forno, progettato autonomamente:

«Allora io [dopo la Liberazione] manovravo i due fratelli Barbieri per indurli a costruire il nuovo forno, ampliare lo stabilimento, organizzare la produzione per renderla più economica. Occorrevano 40 milioni come minimo, tutte le sere andavo a parlare col fratello maggiore, il più egoista, e le facevo vedere i lati positivi della nuova costruzione. (Tutto questo lo facevo per riprendere la produzione e quindi costituire un nucleo operaio, ma lo facevo anche per fare nuova esperienza personale in quanto il progetto del nuovo forno era il mio [...]). Finalmente si decisero, ed in marzo 1946 si iniziarono i lavori di ampliamento dell'industria [...] Nella primavera del 1947 si iniziò la produzione della ceramica con gl'impianti vecchi ed in luglio sempre del 47 si iniziò la produzione col nuovo forno. Inizialmente si ebbero alcune sorprese, era un nuovo sistema, i lavoratori non erano addestrati e anche io stesso non avevo la conoscenza del forno autocostruito. Comunque, in un paio di mesi si riuscì a razionalizzare la produzione normale. Prima ancora di accendere il forno, cercai di impostare una organizzazione dirigente a sfondo democratico e cioè: una direzione di fabbrica costituita dal sottoscritto e tre vicedirettori di fabbrica e undici capi reparto, fra questi ultimi, due donne, che mai alla Barbieri e Burzi si era fatta una simile organizzazione e forse in nessuna industria della nostra provincia. Barbieri si ribellò [ma] dopo due mesi di discussione egli fu costretto ad accettare. Se aspettavo dopo aver acceso il forno non mi sarebbe stato più possibile a farglielo accettare».

L'autobiografia di Barnabà è un documento importante per l'analisi del rapporto tra classe operaia, ideologia del lavoro e organizzazione politica. Si tratta, naturalmente, di un percorso "eccezionale", che non può essere generalizzato o assunto a modello per l'indagine storiografica.

In altra sede andranno sviluppati i temi connessi all'uso delle fonti autobiografiche, che — analogamente alle fonti orali cui si farà ricorso più avanti — presuppongono l'adozione di strumenti specifici di analisi, in grado di penetrare al di là del "filtro" che la memoria pone tra l'evento e il suo racconto, senza, peraltro, ridurlo a semplice ostacolo sulla strada della ricerca di una impossibile e malintesa oggettività, ma assumendolo — al contrario — come oggetto specifico di interpretazione. Qui possiamo solamente notare come non necessariamente tutti

i particolari della narrazione di Barnabà siano "veri", ovvero accaduti realmente nelle forme e nei momenti indicati. La distruzione dei documenti dell'archivio della fabbrica ci priva di un fondamentale momento di controllo. Ma quello che più importa nell'economia di questo saggio è individuare gli elementi fondanti del conflitto nella soggettività operaia. E da questo punto di vista la memoria autobiografica, con le sue rielaborazioni, rappresenta una risorsa preziosa.

Nel racconto storia dell'impresa e storia personale si intrecciano, e il destino individuale appare intimamente legato a quello collettivo. Il ruolo preminente è svolto dalla professionalità, dall'abilità del mestiere, dalla conoscenza tecnica del proprio lavoro, elementi di fronte ai quali i "nemici" via via rappresentati (il proprietario, il direttore, il caporeparto, etc.) escono inevitabilmente sconfitti, dopo essere stati ridicolizzati da un'ironia pungente che è anche strumento narrativo di affermazione di una personale indipendenza. Lo stesso aspetto dello sfruttamento viene dato per scontato e non merita sottolineature: conta di più rappresentare il suo superamento nel presente, nel concreto dei rapporti di classe e di produzione dati, attraverso la dignità e la forza morale coniugati alla capacità professionale. In definitiva, l'autorappresentazione, frutto di una rilettura successiva agli avvenimenti, individua la formazione di una coscienza di classe nella saldatura fra professionalità e militanza, che non avviene però su un piano di subordinazione rispetto al partito, bensì di scambio e di condizionamento reciproco.

Il racconto di Barnabà racchiude tutti gli elementi del mito della classe operaia, e, al tempo stesso, li annulla. Vengono ripercorsi i temi della ineguagliabile abilità nel mestiere, della forza fisica, della superiorità morale rispetto agli esponenti delle classi che detengono il potere. Ma questi temi sono sempre fondati sulla rappresentazione di una "normalità" cui vengono ricondotte azioni e individui che le producono. Entro questa ambivalenza si delinea l'azione del militante comunista, in grado di orientare le capacità proprie dell'operaio di mestiere liberandole da una percezione subalterna che le rende puro sapere tecnico necessario ad un processo produttivo dal cui controllo si è inevitabilmente tagliati fuori: ora è possibile andare oltre, intervenire nel governo dei processi di produzione. Ecco il nodo reale dello scontro.

Il governo dell'economia

L'obiettivo dell'avvocato Barbieri è il ripristino del potere assoluto della proprietà, mentre gli operai difendono un microcosmo di democrazia economica, sia pure allo stato embrionale:

«[Barnabà] conduceva bene l'azienda. Ogni tanto ... una volta alla settimana faceva la riunione dei capireparto, poi dopo si discuteva sul come fare. La dirigeva come pensiamo noi oggi che dovrebbe essere un'azienda ... investendo ognuno e coordinando ... non che ci fosse soltanto una mente che dettava, ma tante menti che prese insieme portassero poi come risultato una buona conduzione dell'azienda ... una gestione ... da cooperativa, democratica sicuramente. Il Consiglio di gestione era poi quello che le dicevo prima, era quella riunione che facevamo fra capireparto che organizzava Barnabà ... ecco per noi in un certo senso era quello il Consiglio [...]. Ecco, secondo me queste riunioni che facevamo, che Barnabà aveva promosso mi pareva che potessero essere una specie di Consiglio di gestione in embrione» (11).

Giunti a questo punto, possiamo comprendere meglio le osservazioni svolte nel secondo paragrafo a proposito dei Consigli di gestione. La ricostruzione della vicenda della Barbieri e Burzi lascia infatti intravedere l'esistenza di un aspetto — quello di un'elaborazione autonoma del movimento operaio sul piano dell'organizzazione del lavoro — assai poco esplorato dalla ricerca storica sull'età contemporanea, a lungo appiattita su una dimensione "politica". Anche se la grave carenza documentaria impedisce — almeno in questa sede — di verificare sino in fondo una diversa ipotesi di lavoro in ambito locale (12), la vertenza può senz'altro essere ricondotta entro quel movimento di lotta per un diverso governo dell'economia di cui il movimento dei Consigli — pur con tutti i limiti evidenziati — rappresentò un momento importante nei primi anni successivi alla Liberazione. Si tratta di una lotta che in quegli anni conosce i momenti più aspri e che vede nell'Emilia Romagna un terreno assai importante per la riuscita di un'operazione politica di segno conservatore. Il conflitto che stiamo seguendo non assurge a simbolo soltanto nella fraseologia a volte stereotipata utilizzata dai dirigenti politici e sindacali a scopo di propaganda. Ciò avviene invece per la consapevolezza che gli esiti finali dello scontro — di cui questa vertenza rappresenta solo il primo importante episodio — disegneranno nuovi e duraturi rapporti di potere.

«Nel dopoguerra [...] nell'industria meccanica di origine bellica, si concentra il 'nerbo' sociale della classe operaia, la cui azione politica, coniugandosi con la forte presenza bracciantile-mezzadrile nelle campagne, riproduce senza soluzioni di continuità una miscela enorme di antagonismi e di aspettative politiche. È anche contro questa realtà che vengono indirizzati gli atti fondamentali della politica economica centrale. Decomporre con lo smantellamento industriale di cui si fanno garanti le scelte einaudiane, il tessuto connettivo strutturale di una classe operaia altamente concentrata; disperderne con la disoccupazione di massa il potere contrattuale; disinnescare d'altro canto, nei limiti del possibile, diluendole nel modello 'protezionistico-liberale' in via di costituzione (cantieri scuola, piano Fanfani, legge stralcio), le tensioni sociali incardinate alla disoccupazione di massa nelle campagne e nelle città» (13).

Pur non appartenendo al comparto meccanico, la Barbieri e Burzi riveste in questa fase un ruolo tutt'altro che marginale, in virtù dell'ampiezza delle forze sociali che scendono in campo (che non troverà eguali nelle importanti vertenze successive), del legame stretto con una soggettività operaia forte e preesistente al conflitto, e — infine — della già sottolineata coincidenza fra proprietà della fabbrica e presidenza dell'Associazione industriali, che fanno della vertenza quasi un'anticipazione, una prova generale dello scontro "permanente" che si inaugura con le elezioni politiche del 18 aprile 1948 e che informerà di sè tutti gli aspetti della vita sociale per almeno un decennio (14).

Fausto Anderlini ha sottolineato come la risposta del movimento operaio emiliano «affonda le proprie radici in una prospettiva di lungo periodo globalmente antagonistica alle scelte capitalistiche dominanti» (15). La sua azione, e quella del Partito comunista, si concentra essenzialmente sulla difesa dell'occupazione operaia e sul sostegno alle lotte contadine e bracciantili per il riparto del prodotto e per l'imponibile di manodopera, riuscendo in questo modo a conservare l'alleanza fra ceti medi e proletariato agricolo e a

«surrogare la drastica perdita di potere contrattuale della classe operaia con la capacità di sostenere comunque, nella società, una articolata presenza fondata su strutture aperte alla crescita incessante di processi molecolari di aggregazione delle classi subalterne» (16).

Alleanze sociali, reti di solidarietà

Torniamo alla cronaca della vertenza. Il licenziamento di Barnabà,

come già anticipato, radicalizza lo scontro. Il giorno stesso viene proclamato lo sciopero a oltranza con la presenza in fabbrica degli operai, mentre la Camera del lavoro avoca a sè la conduzione della vertenza, sottolineandone anche formalmente la valenza extraaziendale, rafforzata dalla minaccia di uno sciopero generale, che non verrà però mai attuato (17). La lotta coinvolge ora tutta la città, e non solo attraverso le pagine dei giornali: le manifestazioni si susseguono, la popolazione viene invitata nelle strade a sostenere economicamente la causa dei lavoratori (18). Le trattative si spostano per qualche giorno a Roma, dove il ministro del lavoro, Fanfani, tenta senza successo una mediazione (19). Il momento principale di questa seconda fase del conflitto è rappresentato dalla decisione di autogestire la fabbrica, assunta il 12 gennaio dalla Commissione esecutiva della Camera del lavoro e curiosamente motivata con la volontà di evitare un ulteriore allargamento del fronte di una lotta "di carattere esclusivamente aziendale". Questa minimizzazione è funzionale alla necessità di spiegare pubblicamente il rinvio dello sciopero generale, ma non corrisponde alla realtà dei fatti. Se le ipotesi avanzate dal prefetto circa i dubbi nutriti dagli stessi dirigenti sindacali sulle possibilità di attuare una mobilitazione così ampia possono avere qualche fondamento, queste non possono costituire l'unica spiegazione (20). La scelta dell'autogestione, che non aveva precedenti nella regione, è infatti altrettanto impegnativa e "radicale". L'azione di lotta condotta dagli operai acquista maggiore incisività nel recupero di una pratica lavorativa quotidiana di cui il conflitto fa emergere una potenzialità "eversiva", di rovesciamento dell'ordine esistente. Quella potenzialità, già presente nell'organizzazione del lavoro attuata, esce ora dalle mura della fabbrica e diviene disponibile per tutti. Una conduzione diversa della vertenza ne avrebbe forse compromesso la forza:

«Dal nostro punto di vista forse era più impegnativo, ma è stata una benedizione l'autogestione, in questo senso ... che noi stavamo lì a bighellonare otto ore, oggi magari si fanno gli scioperi, si sta a casa [...], allora lo sciopero era un fatto di presenza, proprio, tutte le mattine noi eravam là [...] sempre, dalla mattina alle otto fino all'ora in cui si staccava e si veniva via, perché marcavamo anche l'orologio» (21).

Certo, la conclusione della vicenda darà torto a quella scelta. Cre-

do però che un'ipotesi di lavoro assai interessante per la ricerca storica debba essere quella di verificare le forme attraverso le quali le motivazioni e i comportamenti che sono alla base dei conflitti di lavoro sopravvivono, modificandosi, alle sconfitte, in virtù di un'azione che ne valorizza gli elementi profondi e duraturi, non riducibili agli esiti immediati di uno scontro. Questa chiave di lettura serve anche a contrastare un'interpretazione fuorviante e riduttiva del conflitto di classe, inteso come "rottura" episodica e legata a situazioni particolari anzichè come dato strutturale e permanente (22).

La vertenza della Barbieri e Burzi è quindi un esempio di quella «sproporzione tra potenziale di lotta dispiegato [dal movimento operaio] e sua capacità di incidenza sui processi economici e sui rapporti di classe che andavano consolidandosi» nel dopoguerra e per tutti gli anni cinquanta (23), ma quella "sproporzione" va intesa in questo caso come risultante dell'incontro fra l'esigenza di una prefigurazione immediata, in fabbrica, di un rapporto di produzione "democratico" e l'urgenza di tutto il movimento operaio di controbattere il disegno politico di limitazione dei propri diritti e dei propri poteri, che si faceva progressivamente più chiaro ed arrogante.

Questo secondo aspetto è evidenziato dall'altra motivazione — assai più significativa — con cui i dirigenti sindacali giustificano il ricorso all'autogestione. Essi si appellano alla Costituzione — che entra in vigore proprio nel mezzo della vertenza, quando ancora viva era l'eco del dibattito all'Assemblea costituente — e in particolare all'articolo 42, che determina forme e limiti della propietà privata, sostenendo che la condotta dell'avvocato Barbieri aveva posto la proprietà «al di fuori dei limiti concessi dalla funzione sociale della stessa» (24).

Analizzando i meccanismi correttivi ai principî qualificanti della Costituzione, Ambrosini ha osservato che gli articoli inerenti alla proprietà privata conferiscono limiti maggiori al «momento statico» dell'attività economica (proprietà dei beni) rispetto al «momento dinamico» (proprietà dei mezzi di produzione), per il quale il concetto di «utilità sociale» vale solo come limite negativo, regolabile attraverso una apposita legislazione. E questo significa «trasferire l'attualità del conflitto politico-ideologico alla dialettica tra le forze politiche dopo

l'entrata in vigore della Costituzione» (25). L'invocazione dell'articolo 42 inserisce quindi la vertenza nella battaglia per l'affermazione di interpretazioni costituzionali di segno progressista da tradurre in coerenti disposizioni legislative, addirittura avallando una spinta «dal basso» alla limitazione della proprietà privata.

La vertenza contribuisce a chiarire anche il ruolo assunto dall'ente locale rispetto alla conflittualità sociale del periodo. Il Consiglio Comunale è infatti investito della questione proprio nel giorno in cui ha inizio l'autogestione, il 13 gennaio 1948 (26). La discussione, alla presenza di un pubblico numeroso, è assai vivace, ed è dominata dalla richiesta, formulata dalle maestranze della Barbieri e Burzi, di nominare rappresentanti dell'Amministrazione in seno al costituendo Comitato per la gestione provvisoria dell'azienda (27). Il Consiglio si divide sulla possibilità di una decisione in tal senso, cui la minoranza nega ogni possibilità giuridica e politica, rivendicata, al contrario, dai rappresentanti dei partiti di sinistra. Sarà proprio il sindaco Dozza, concludendo il dibattito, a richiamare l'esigenza di un allargamento delle competenze dell'ente locale:

«[...] io rivendico il diritto al Consiglio comunale e all'Amministrazione di interessarsi di tutto ciò che corrisponde all'interesse cittadino, *vi siano o non vi siano le leggi scritte* che rimontano ormai ai lontani anni. [...] dirò soltanto che, se mi si obietta che la legge vale fino a che non sia sostituita da un'altra, ebbene, oggi vi è una legge suprema, quella della nuova Costituzione, sulle cui orme noi dobbiamo agire per interpretare la nostra funzione» (28).

Questa impostazione, rinvia a una interpretazione secondo cui

«Il governo degli Enti locali agisce in funzione sussidiaria ad una strategia che punta a proiettare sullo stato, da posizioni periferiche, la valenza politica alternativa dei movimenti di massa» (29).

L'autogestione è subito compromessa. Se lo sgombero della fabbrica da parte della forza pubblica non viene attuato per un intervento della proprietà (30), ogni possibilità di successo dell'iniziativa è preclusa dal divieto prefettizio di commercializzare i prodotti, provvedimento che riceve il plauso della stampa filogovernativa e che provoca vivaci proteste da parte del sindacato. L'autogestione procede comunque per alcune settimane, grazie ad una grande azione di solidarietà

organizzata, proveniente in particolar modo dalle campagne. La memoria dei protagonisti conserva il ricordo di un'esperienza intensa ed esaltante:

«Ci fu una solidarietà dalle campagne, da tutte le officine, portarono soldi, portarono farina, patate. Noi alla fine della settimana s'andava a casa con pochi soldi e con un sacchettino di farina e una sporta di patate. Questo era il frutto della solidarietà, per quello potemmo poi anche resistere tanto tempo. [...] questa solidarietà fu sollecitata, penso, anche dalla Camera del lavoro e tutti risposero molto bene perchè noi potemmo resistere ... perchè ci fu proprio in concreto ... la gente portava soldi, portava cibo per vivere. Era commovente, era straziante addirittura pensare ... per tutti e due insomma, loro che portavano e noi dover andare a casa con questo sacchettino» (31).

«Noi avevamo fatto un magazzino ... fagioli, patate, farina ... e si distribuivano [...] secondo i bisogni ... una cosa che penso che sia irripetibile ... tutta questa gente che veniva là [...] cose meravigliose. Fu, penso, uno degli elementi più importanti che contribuì a noi a resistere [...]» (32).

Le ragioni di una solidarietà così estesa da parte dei contadini non possono esaurirsi solo nell'azione organizzativa del sindacato, ma debbono essere anch'esse ricercate in un autonomo patrimonio culturale che a quell'azione conferisce senso e incisività. La carenza degli studi in ambito locale su questo tema e l'impossibilità di ricostruire la composizione della forza lavoro della Barbieri e Burzi non consentono di andare oltre la formulazione di ipotesi, prima fra tutte quella di una sostanziale omogeneità — ricordata in alcune testimonianze — fra la provenienza sociale degli operai e quella di coloro che portarono aiuti per la prosecuzione della lotta. A questa considerazione se ne affianca un'altra, che lega la solidarietà ad una tradizione di lotta nelle campagne radicata nel periodo prefascista e che durante la dittatura alimentò quella «feconda, persistente integrazione tra città e campagna» che rappresenta uno degli aspetti più originali della storia della classe operaia emiliana e della sua opposizione al regime fascista (33). Con la vertenza, questo rapporto continua ad essere fondamento del conflitto sociale:

«Per dire di come fosse vista da vicino e con grande consapevolezza l'importanza della lotta della Barbieri e Burzi ... ecco... lo sta proprio a dimostrare questo, la solidarietà che sviluppammo in tutta la provincia per fare della lotta della Barbieri e Burzi un simbolo nella lotta dell'intero movimento operaio,

un simbolo ... e un simbolo anche della lotta in cui la classe operaia insieme ai suoi tecnici dentro a una fabbrica era capace di orientare e di dirigere il processo produttivo. Questo era il significato. Ma nello stesso tempo questa solidarietà doveva anche dire con chiarezza all'Agraria bolognese e all'organizzazione degli industriali che andavano velocemente verso destra [...] che non sarebbe stato facile passare [...]. Ecco perchè tutta questa solidarietà» (34).

Epilogo

La vertenza, intanto, si avvia velocemente alla sua amara conclusione. La proprietà fornisce un'ulteriore prova della sua intransigenza, licenziando tutti gli operai coinvolti nell'autogestione (35), mentre all'interno della fabbrica inizia probabilmente a manifestarsi qualche episodio di cedimento:

«[...] quando ci vietarono le vendite, allora caddero un po' tutte le energie, anche perchè poi si temette l'aspetto negativo che molti passavano di là ... cosa vuol farci [...] non siamo mica tutti eroi, c'era la miseria [...], c'era la minaccia continua» (36).

La tensione raggiunge l'apice l'11 febbraio, quando una delle numerose manifestazioni organizzate avanti alla Prefettura per chiedere la revoca del divieto di commercializzare i prodotti ed una rapida soluzione della vertenza viene brutalmente repressa dalla polizia (37). Gli incidenti coincidono con la soluzione del conflitto. La Camera del lavoro aveva infatti presentato il giorno precedente una base per un accordo, il cui punto principale era costituito dalle dimissioni del capofabbrica Barnabà, fino ad allora giudicate inammissibili. Barbieri non aveva accettato neanche questa proposta, che conteneva ancora molti punti per lui oramai intollerabili, come la conferma dell'assunzione dei disoccupati ed il riconoscimento "degli organi dei lavoratori costituiti nella fabbrica con tutte le prospettive di diritto che a loro compete" (38). Il 13 febbraio Barbieri presenta una sua controproposta, che elude le richieste più impegnative della controparte (39). Ma intanto la Camera del lavoro aveva deciso di offrire comunque le dimissioni di Barnabà. I dirigenti sindacali avvertono, probabilmente, di aver imboccato una strada senza via d'uscita, e si vedono costretti a indirizzarsi verso una soluzione che assumerà presto l'aspetto di una resa.

Infatti, nell'accordo sottoscritto il 17 febbraio non compare alcun accenno a limitazioni delle competenze del nuovo vicedirettore, non viene riconosciuto il Consiglio di gestione e viene sospesa l'assunzione dei disoccupati, che sarà attuata progressivamente e solo subordinatamente ad un aumento della produzione, di cui la Camera del lavoro si fa garante (40).

«Fu una capitolazione [...] anch'io ero ingenuo, inesperto, perchè era la prima lotta [...] si poteva forse risolvere in modo diverso, fu uno scontento, uno scontento enorme [...] in relazione a quello che c'era stato [...]» (41).

Per una volta, la percezione degli avvenimenti da parte degli operai, del proprietario, del rappresentante del governo è univoca. Al termine della vertenza, infatti, Barbieri scrive una lettera di ringraziamento al prefetto esprimendo «ammirazione e riconoscenza per la battaglia da Lei veramente vinta» (42).

Il prefetto, dal canto suo, nel concludere il lungo carteggio con il ministro Scelba, non si risparmia un tono beffardo e ironico con cui trasmette anche a noi una conferma — che in un'epoca contrassegnata da numerosi "revisionismi" storici non è mai completamente superflua — del disegno governativo sottinteso nella conduzione della vertenza:

«Signor Ministro, [...] la nota vertenza "Barbieri e Burzi" è stata composta stamane alle ore 7, con soddisfazione delle parti ... e in particolar modo dell'Avv. Barbieri il quale ha avuto praticamente partita vinta su tutta la linea. [...] E ciò indipendentemente dall'allontanamento del capo fabbrica Barnabà, il quale [...] ha presentato le dimissioni ... spontaneamente. Ritengo che la C.d.L. prima di dare un'altra battaglia del genere rifletterà a lungo» (43).

Note

Abbreviazioni usate:

Acs, Min. Int. Gab.: Archivio centrale dello Stato, Ministero dell'Interno, Gabinetto.

1. "Il Progresso d'Italia", 6 dic. 1947. La Barbieri e Burzi viene fondata nel 1926. L'archivio aziendale è stato completamente distrutto, anche in seguito al fallimento, avvenuto nel 1979.
2. Si vedano soprattutto E.P. Thompson, *Rivoluzione industriale e classe operaia in Inghilterra*, Milano, 1969; E.J. Hobsbawm, *Studi di storia del movimento operaio*, Torino, 1972; Idem, *Lavoro, cultura e mentalità nella società industriale*, Roma-Bari, 1986.
3. Si vedano a questo proposito: *Storia sociale e storia del movimento operaio*, (cui si rimanda anche per l'accurata bibliografia) in "Annali della Fondazione Lelio e Lisli Basso", vol. IV, Milano, 1982; *Cultura operaia e disciplina industriale*, in "Annali della Fondazione Lelio e Lisli Basso", vol. VI, Milano, 1982; cfr. inoltre *Histoire ouvrière, histoire sociale*, in "Le mouvement social", XVIII (1977), n. 100.
4. Trad. da M. Perrot, *Les ouvriers en grève. France 1871-1890*, Paris, 1974, p. 7.
5. "Il Progresso d'Italia", 10 e 11 dic. 1947. Per quanto riguarda la situazione della disoccupazione nella provincia di Bologna, si veda Unione Italiana Cciaa, *L'economia nelle province e il problema della disoccupazione*, Firenze, 1953, pp. 517-540.
6. L. Lanzardo, *I Consigli di gestione nella strategia della collaborazione*, in *Problemi del movimento sindacale in Italia. 1943-1973*, a cura di A. Accornero, "Annali della Fondazione G.G. Feltrinelli", XVI, Milano, 1976, p. 328. Per una ricostruzione meno ricca di spunti interpretativi, si veda U. Morelli, *I Consigli di gestione dalla Liberazione ai primi anni cinquanta*, Torino, 1977.
7. L. Lanzardo, *I Consigli di gestione*, cit., p. 337 (corsivo mio).
8. E.P. Thompson, *Alcune osservazioni su classe e "falsa coscienza"*, in "Quaderni storici", XII, (1977), n. 36, pp. 900-908.
9. Il licenziamento avviene il 18 dicembre 1947. Si veda "Il Progresso d'Italia", 19 dic. 1947. Il forno in questione faceva parte, probabilmente, delle attrezzature obsolete che la stessa direzione della fabbrica aveva deliberato di eliminare, dando mandato a Barnabà per l'esecuzione.
10. L'autobiografia di Barnabà è un dattiloscritto autografo di quattordici pagine con correzioni manoscritte, datato 1 gennaio 1950. Fa parte di un ricco fondo dell'Archivio della Federazione del Pci di Bologna, depositato presso l'Istituto Gramsci di Bologna, attualmente in fase di riordino. I brani citati sono trascritti fedelmente, rispettando errori grammaticali e ortografici. I puntini entro parentesi quadre evidenziano parti omesse. Le parentesi quadre sono state utilizzate anche per inserire integrazioni necessarie alla comprensione del testo. I nomi dei personaggi citati sono stati

sostituiti da sigle. Non potendo inserire considerazioni esaurienti sulla memoria operaia e sul percorso formativo dei militanti, mi limito a ricordare D. Montaldi, *Militanti politici di base*, Torino, 1971; si veda anche M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Storie di fabbrica. Operai metallurgici a Reggio Emilia negli anni cinquanta*, Torino, 1988.

11. Intervista a Romeo Zambelli (20 dic. 1989), nato nel 1926, caporeparto, licenziato per motivi politici il 4 ottobre 1949. Le testimonianze orali "soffrono" inevitabilmente a causa delle dimensioni del saggio, che ne impediscono una trascrizione più estesa. Desidero comunque ringraziare tutti coloro che hanno accettato di raccontare la storia della vertenza. Fra questi Luigi Dondi, licenziato per motivi politici il 2 aprile 1949, le cui dichiarazioni non hanno purtroppo trovato spazio nel testo. I brani delle interviste sono stati trascritti fedelmente, senza alcun intervento sulla forma dell'esposizione. Anche in questo caso le parentesi quadre evidenziano parti omesse o inseriscono integrazioni necessarie alla comprensione del testo. I puntini di sospensione indicano pause nella narrazione. I nastri con le registrazioni sono attualmente in mio possesso, in attesa di una adeguata collocazione archivistica. Per quanto riguarda l'uso delle fonti orali, si rinvia a L. Passerini, *Sette punti sulla memoria per l'interpretazione delle fonti orali*, in "Italia Contemporanea", XXXIII (1981), n. 143, ora rielaborato in Idem, *Storia e Soggettività. Le fonti orali, la memoria*, Firenze, 1988; Idem, *Torino operaia e fascismo. Una storia orale*, Roma-Bari, 1984; A. Portelli, *Biografia di una città. Storia e racconto: Terni 1830-1985*, Torino, 1985.
12. L'archivio del Coordinamento dei Consigli di gestione è stato distrutto. Si veda comunque Comitato provinciale di coordinamento dei Consigli di gestione, *Piano economico provinciale*, Bologna, 1950. Ringrazio Enrico Azzoni per la sua preziosa testimonianza sull'attività del Coordinamento, di cui fu membro a partire dalla fine del 1948 (intervista realizzata il 13 nov. 1989).
13. F. Anderlini, *Ristrutturazione industriale, classe operaia, mercato del lavoro (1937-1951)*, in *La ricostruzione in Emilia Romagna*, a cura di P.P. D'Attorre, Parma, 1980, p. 155.
14. Nello stesso periodo inizia la crisi della "Ducati", la cui vicenda conoscerà esiti assai gravi nel 1953, quando vennero licenziati 900 operai. Per una ricostruzione assai sommaria si veda D. Ventura, *Sindacato e ricostruzione a Bologna 1945-1948*, Roma, 1981.
15. F. Anderlini, *Ristrutturazione industriale*, cit., p. 155.
16. Ivi, p. 156.
17. "Il Progresso d'Italia", 19 dic. 1947.
18. La manifestazione più importante si svolge l'8 gennaio 1948 in piazza Malpighi, dove hanno luogo i comizi dei segretari della Camera del lavoro. Si veda "Il Progresso d'Italia", 9 gen. 1948.
19. "Il Progresso d'Italia", dal 27 gen. al 1° feb. 1948.
20. In una lettera del prefetto, generale D'Antoni, al ministro dell'Interno in data 5 febbraio 1948, si legge: "Dal colloquio [con il segretario generale della C.d.L.] ho riportato l'impressione — la quale non è soltanto di oggi — che i dirigenti della C.d.L. non osino ricorrere — almeno per ora —

all'arma dello sciopero generale: — Un po' per non compromettersi maggiormente di fronte alle 'masse'; — un po' perchè pensano che la massa operaia non risponderebbe, forse, compatta". Acs, Min. Int. Gab., b. 103, f. 15619.

21. Intervista a Romeo Zambelli.
22. G. Stedman Jones, *Class expression versus social control? A critique of recent trends in the social history of 'leisure'*, in "History Workshop", (1977), n. 4, partic. pp. 164-165.
23. A. Gibelli, *I "grandi costruttori": etica del lavoro, miti produttivistici e lotte operaie a Genova (1949-1951)*, introduzione a A. Micheli, *Ansaldo 1950. Etica del lavoro e lotte operaie a Genova*, Torino, 1981, p. VII.
24. "Il Progresso d'Italia", 14 gen. 1948.
25. G. Ambrosini, *Costituzione e società*, in *Storia d'Italia. I documenti*, vol. 5/II, Torino, 1982 (1973), pp. 2010-2014. La citazione è a p. 2012. Si veda anche Idem, *Introduzione a Costituzione italiana*, Torino, Einaudi, 1975. Per il dibattito che portò all'elaborazione dell'art. 42 si rinvia a *La Costituzione della Repubblica nei lavori preparatori della Assemblea Costituente*, vol. II, Roma, Camera dei Deputati, Segretariato generale, pp. 1670-1683.
26. Cfr. *Atti del Consiglio comunale di Bologna. Anno 1948*, Bologna, 1950, pp. 14-25.
27. Ivi, p. 15.
28. Ivi, p. 22. Corsivo mio.
29. F. Anderlini, *Ristrutturazione industriale*, cit., p.157.
30. In un rapporto dell'Arma dei Carabinieri del 2 febbraio 1948 si legge al riguardo: "Risulta riservatamente che l'atteggiamento dell'Avv. Barbieri era stato preventivamente concordato da lui stesso con la Confindustria". Acs, Min. Int. Gab., b. 103, f. 15619.
31. Intervista a Romeo Zambelli.
32. Intervista a Renato Magli (3 nov. 1989), nato nel 1921, caporeparto, responsabile della Commissione interna, licenziato per motivi politici il 9 agosto 1949.
33. P.P. D'Attorre, *Una dimensione periferica. Piccola industria, classe operaia e mercato del lavoro in Emilia Romagna. 1920-1940*, in *La classe operaia durante il fascismo*, a cura di G. Sapelli, "Annali della Fondazione G.G. Feltrinelli", XX, Milano. 1981, pp. 738-739. Ringrazio Linceo Graziosi, responsabile della Commissione interna della Ducati fino al 1951, per le interessanti indicazioni fornite su questi argomenti (intervista realizzata l'11 ott. 1989).
34. Intervista a Enrico Bonazzi (21 sett. 1989), nato nel 1912, all'epoca della vertenza segretario della Federterra (poi Confederterra), membro della segreteria della Camera del lavoro, membro della segreteria provinciale del Pci e consigliere comunale. Sarà segretario provinciale del Pci dal gennaio 1950 al gennaio 1958.
35. "Il Progresso d'Italia" del 28 gen. 1948.
36. Intervista a Renato Magli.
37. Si vedano "Il Progresso d'Italia", "L'Unità" e "Il Giornale dell'Emilia" del 12 feb. 1948.

38. "Base di discussione per la soluzione della vertenza B.B.B.", allegata a una lettera del prefetto al ministro dell'Interno dell'11 feb. 1948. Acs, Min. Int. Gab., b. 103, f. 15619.
39. Lettera di Barbieri al prefetto del 13 feb. 1948, ivi.
40. "Il Progresso d'Italia", 18 feb. 1948.
41. Intervista a Renato Magli.
42. La lettera è datata 18 feb. 1948. Acs, Min. Int. Gab., b. 103, f. 15619.
43. Lettera del 17 feb. 1948, ivi.

LAVORATRICE E MADRE: LE OPERAIE TESSILI DI REGGIO EMILIA

Maria Grazia Ruggerini

La cultura del produttore

Il nostro paese è in preda ad una crisi industriale, la quale determina la smobilitazione delle fabbriche e licenziamenti in massa [...] Per la ripresa economica è indispensabile oggi che la classe operaia entri nel campo produttivo col suo contributo e la sua partecipazione alla direzione della produzione per sanare la crisi esistente nel paese. Non perché i lavoratori vogliano sostituire gli industriali in tale competenza, ma perché hanno dimostrato di avere già tutte le capacità tecniche e organizzative per affrontare i problemi della produzione su basi nuove (1).

Con queste parole si apre, nell'ottobre 1953, il documento preparatorio della conferenza di produzione del calzificio Bloch. Seguono, come consuetudine in questi casi, diverse proposte che dovrebbero favorire e sollecitare lo sviluppo produttivo dell'azienda. Si tratta di indicazioni estremamente concrete, che entrano nei dettagli della produzione e di un possibile ampliamento del mercato.

Si suggerisce l'allargamento di reparti quali fissaggio e stireria, al fine di "includere nuovo macchinario" e di "incrementare nuovi articoli da immettere sul mercato italiano". Interventi e proposte di grande concretezza, che si iscrivono all'interno di un disegno politico che vorrebbe la classe operaia non solo sulla difensiva contro padroni e governo (significativa in tal senso tutta la polemica sul supersfruttamento), ma anche nel ruolo di attore, in grado di dare un proprio specifico contributo alla "rinascita e allo sviluppo dell'industria".

È in veste di costruttori, che dovrebbe coinvolgere in egual misura lavoratori e lavoratrici, che ci si rivolge agli industriali invitandoli a "non produrre solo per i loro profitti, ma bensì secondo le esigenze della nostra economia ed in funzione di un maggiore sviluppo".

La conferenza di produzione del calzificio Bloch segue un cliché tipico; contenuti ma anche modi e ritualità che coinvolgono in quegli anni le commissioni interne e i lavoratori delle diverse aziende — là dove la Cgil era presente — impegnati a fornire concrete e dettagliate proposte circa lo sviluppo produttivo delle fabbriche. Un fenomeno già studiato a Reggio Emilia e che ripercorre, sia pure con qualche specificità, ciò che in quegli anni, sull'onda delle indicazioni emerse col Piano del lavoro, accadeva in altre industrie italiane (2).

Quasi paradossalmente, l'impegno è ancora maggiore nel momento in cui la vicenda delle Reggiane, con quella conclusione fatta di vittoria politica e di sconfitta economica (3), aveva reso più urgente il bisogno di mostrare la capacità propositiva e costruttiva della classe operaia.

Non più solo una questione politica di ordine generale, ma un autentico punto d'onore che coinvolge anche il modo d'essere, la soggettività dei singoli lavoratori.

Non c'è tuttavia solo la conferenza di produzione quale opportunità per andare oltre la difesa del lavoro e occuparsi della rinascita dell'industria e dell'economia provinciale.

Proprio a ridosso della vicenda delle Reggiane c'erano state altre occasioni in cui le lavoratrici della Bloch erano state segnalate sulla stampa sindacale per la loro capacità propositiva.

È il 1952, si stanno preparando i congressi di categoria e tra le lavoratrici è uscita una proposta degna di essere tenuta in considerazione; si tratterebbe di produrre, nei periodi di congiuntura, un determinato numero di prodotti da vendere ad un prezzo ridotto, non solo ai lavoratori della fabbrica, ma anche ai lavoratori di altre aziende (4).

Un suggerimento che vuole muoversi sul doppio binario dell'ampliamento del mercato e di quello dell'occupazione, soprattutto assumendo in modo stabile il personale precario, con l'intento di puntare ad una relazione positiva fra ampliamento della produzione e dei consumi, a favore della quale la sinistra in quegli anni si era spesa abbondantemente. Qualcosa che si esprime in forme piuttosto ingenue, e in buona parte enfatiche rispetto alle forze reali, anche se sottende la volontà politica di essere presenti nella programmazione economica,

attraverso esperienze di collaborazione produttiva e di controllo.

Un esame dei documenti e delle vicende che si verificano alla Bloch nella prima metà degli anni cinquanta — in una atmosfera in cui pesa fortemente la vicenda delle Reggiane e i contenuti ideali che l'avevano sorretta — può essere significativo di un modo in cui i lavoratori (in questo caso le lavoratrici, ma avremo modo di constatare come da questo punto di vista tale differenza non sia troppo rilevante) intendevano, nell'esperienza quotidiana della vita di fabbrica, il loro compito di difesa e di proposta, al fine di realizzare uno sviluppo nel paese che fosse in grado di rispondere ai bisogni operai e di segnare una linea di progresso per l'intera nazione. In sostanza quale cultura dello sviluppo si andava delineando e diffondendo nei ceti operai e come questa ideologia finisse per permeare anche i comportamenti della vita quotidiana.

Già abbiamo visto,parlando della conferenza di produzione, quali erano i temi e le indicazioni che si agitavano sul piano della propaganda politica. Tuttavia non si tratta solo di una immagine pubblica. La cultura del produttore viene fatta propria, come è già stato sottolineato in diversi studi, da interi gruppi di lavoratori, diviene per molti parte di sé e della propria vita, pur all'interno di un antagonismo di classe che permette una visione critica di quella stessa attività lavorativa (5).

Da questo punto di vista il vissuto delle operaie della Bloch non è troppo diverso da quello di altri lavoratori maschi che furono in quegli anni militanti di fabbrica nella stessa realtà territoriale, sia pure in un diverso tipo di azienda (6).

Emblematico, a questo proposito, l'orgoglio del produttore nel racconto di Maria che, entrata come operaia, diverrà, nel corso degli anni, maestra. Saper lavorare significa per lei essere capace di usare nel medesimo tempo le braccia e il cervello. Un modo di atteggiarsi e di essere nel lavoro non dissimile da chi racconta che la soddisfazione consisteva nel poter determinare qualcosa «con le tue decisioni», «con un tuo modo di intendere», in definitiva nel «creare» un prodotto (7).

Nel racconto di Maria l'abilità personale nel lavoro diviene capacità progettuale al servizio dell'intero gruppo operaio di fabbrica, sino a fare quasi scomparire la variabile del successo individuale: un modo

per riconvertire, e dunque mantenere, dei posti di lavoro in momenti di difficoltà dell'azienda sul mercato.

Facevo bene a fare il mio lavoro, però era un lavoro da non qualificata, il lavoro più disagiato che ci potesse essere. Dopo sono andata a finire al controllo. ... Mi ha chiamata il direttore e mi ha detto: "Guardi Maria, bisogna proprio stare qui finché non siamo riusciti a trovare il lavoro per i telaisti." La settimana dopo viene a casa con delle maglie fatte sui telai e mi ha detto: "Sono stato in America e in Inghilterra per vedere questi telai. Là ci sono, gli operai fanno queste maglie e le fanno sui telai, cosa dice lei?" — "Se ce l'hanno fatta gli americani siamo capaci anche noi." Ho preso su la maglia e l'ho portata alla mia maestra. Sono stata un anno con questa maglia in mano, io e il caporeparto. Un pò qua, un pò là, finché non abbiamo fatto saltare fuori la maglia. Abbiamo capito che ci doveva essere un trattamento da fare ai filati e l'abbiamo fatto. Siamo riusciti: abbiamo fatto fino alla 58, sui telai delle calze. Così abbiamo avviato la maglieria (Maria, 1921) (8).

Contemporaneamente si proponevano sul piano più strettamente vertenziale questioni relative ai salari, in quanto il basso livello di questi veniva considerato responsabile non solo delle condizioni misere di vita delle famiglie operaie, ma al tempo stesso di consumi limitati e quindi un impedimento al reale sviluppo, ad una espansione economica del paese.

Il 24 settembre del 1953, in occasione dello sciopero nazionale, si sottolinea come, nel caso specifico della Bloch, il problema sia particolarmente grave.

... È stato constatato che per acquistare il minimo indispensabile, nella nostra provincia occorrono 55.870 lire mensili. Il salario del lavoratore si aggira sulle 25.000 lire al mese. [...] La politica nazionale non è più una politica di rinascita per la nostra industria e per il nostro mercato, non è più una politica che tende a migliorare la base produttiva del paese attraverso ad un miglioramento tecnico, ma è una politica alla ricerca di maggior sfruttamento, fonte di grandi profitti (9).

La posizione delle donne viene riconosciuta più precaria— anche se "il problema salariale è molto sentito fra tutte le maestranze — tanto è vero che per ovviare, sia pure parzialmente, alle sperequazioni ancora forti fra uomini e donne, gli aumenti richiesti per il nuovo contratto di lavoro sono del 15 per cento sulla paga maschile e del 20 per cento su quella femminile" (10).

Infatti il lavoro femminile era pagato — a parità di rendimento — circa il 20 per cento in meno e alcuni livelli di carriera erano preclusi. Nel caso della Bloch ciò significava una differenza tra le 6 e le 10 mila lire su un salario che già era considerato ai limiti della sussistenza, senza considerare che le donne erano escluse dalla prima categoria. Situazione che lo stesso sindacato denunciava apertamente.

L'attuale situazione politica ed economica colpisce in modo maggiore le donne, non solo perché esse sono le dirigenti dell'economia familiare e il peso della miseria esistente grava sulle loro spalle, ma perché l'offensiva padronale è più accentuata verso le lavoratrici, attraverso il supersfruttamento che fa prendere alle fabbriche le caratteristiche di galere (11).

Alla Bloch, in quegli anni, si presentano vari ordini di problemi. Uno, particolarmente rilevante, è riferito alla complessa questione del rapporto fra livello nazionale e aziendale di conduzione delle vertenze. Una questione che in quel medesimo periodo aveva attraversato, creando talvolta tensioni non indifferenti, il sindacato emiliano — reggiano in particolare — e che in molti casi si era concretizzato nella polemica sul premio di produzione (12).

La Bloch non è estranea a queste vicende (13); anche qui gioca, sia pure con una importanza minore di quanto non accada in altre fabbriche, la questione del premio.

Ma soprattutto anche in questa fabbrica si vuole giustificare quell'intreccio di livello aziendale e nazionale, di particolare e generale nello scontro, che non sempre era accettato dai vertici a livello centrale. Sarebbe sbagliato pensare che attraverso la lotta aziendale vogliamo risolvere problemi generali come il conglobamento o la perequazione salariale, ma questa forma di lotta deve svilupparsi in funzione di risolvere le rivendicazioni che sono state elencate sul "quaderno" rivendicativo presentato alla direzione dal comitato sindacale di fabbrica (14).

Subentra a questo punto l'urgenza che, in una condizione specifica come quella della Bloch, certe rivendicazioni immediate hanno e il ruolo di pressione che a livello di azienda si può/si deve svolgere in quella direzione.

In questo quaderno, che racchiude in sé problemi generali di categoria, come

il rinnovo del contratto di lavoro, si chiede un acconto che va da lire 3.000 a 3.500 sulla paga maschile a lire 4.000 a 4.500 sulla paga femminile. Ecco perché è necessario sviluppare la lotta aziendale [...].
Il problema degli aumenti salariali è sentito da tutto il popolo lavoratore e in particolare modo dalle donne, poiché il nostro salario è di molto inferiore a quello maschile, quindi è giusto dire che le nostre non sono richieste esose, ma bensì limitate che darebbero però a noi la possibilità di affrontare le necessità della vita (15).

La politica, i bisogni collettivi espressi in quanto classe si intrecciano, sul giornale di fabbrica, ai problemi privati legati ad una sfera dell'esistenza che si svolge al di fuori del lavoro. Anche in questo caso aspirazioni e desideri sono all'insegna della moderazione, della misura, del "non chiedere troppo". Tre principi guida — famiglia, pace, lavoro — sintetizzano valori grandi e piccoli che "trovano posto nei sogni e nelle aspirazioni di ogni ragazza".

Il desiderio di abitare in una casa bella, ariosa, piena di luce, [...] di potermi formare una famiglia con un bravo giovane ed insieme poter guardare in avanti con fiducia.

Ma anche altri "piccoli desideri" trovano spazio e legittimità nello scritto di Ada, giovane operaia della Bloch che esprime le "aspirazioni per cui si batte la gioventù" nel primo decennio del dopoguerra.

L'avere dei vestiti belli, il potermi concedere qualche divertimento come richiede la mia età, avere la possibilità di leggere e studiare come desidero per farmi una cultura e per poter meglio avviarmi nella vita.

Lo sconforto, ma anche l'accusa che Ada muove è che in quella situazione "queste mie speranze ben difficilmente potrò concretarle" (16).

Dal Calzificio Reggiano alla Bloch

Guardare alle vicende della Bloch dal dopoguerra alla prima metà degli anni cinquanta, è un modo per seguire nel concreto di una esperienza — la più importante nella realtà reggiana — le sorti del lavoro femminile sul piano della storia dello sviluppo industriale e dell'espe-

rienza soggettiva delle lavoratrici La fabbrica diviene così uno spazio "testimone" di continuità ma anche del fluire del tempo e degli eventi, dunque del mutamento. Per di più è quello il luogo nel quale per i soggetti che vi lavorano si attua uno scambio, una dialettica tra sé e il mondo. Guardare alla Bloch diviene quindi un modo per cercare indicazioni e indizi su quale fosse la realtà e l'esperienza delle donne che in quel periodo si trovavano a lavorare nel settore industriale, in particolare — ma era questo il caso più comune per le lavoratrici — in una fabbrica tessile.

Può essere utile, per comprendere meglio il significato di questa azienda, dare un rapido sguardo all'indietro su quella che era stata fin dai primi decenni del Novecento la storia del calzificio nella vita della città.

Reggio Emilia non fa eccezione e anche qui, se si esclude il lavoro nelle campagne, la manodopera femminile fu sempre prevalentemente impiegata nella produzione della lana, della seta, "nell'arte tessile in genere" (17).

Le minori esigenze di qualificazione, l'accentuata elasticità delle strutture produttive avevano fatto della industria tessile l'approdo più rilevante dell'offerta di lavoro femminile (18).

A livello regionale si tratta di insediamenti di dimensioni limitate, non particolarmente ragguardevoli sul piano nazionale, e che tuttavia si presentano, come il calzificio era stato, un approdo sicuro, tanto da divenire un'aspirazione, un obiettivo da perseguire con costanza per le giovani in cerca di un mestiere solido e moderno, in grado di emanciparle dalla povertà e dai modelli culturali che imponeva la vita di campagna.

Entrare in fabbrica è, per una ragazza degli anni venti, mettere in atto una crescita personale, rompere con il modello di vita delle generazioni precedenti. Per Rosa scegliere la fabbrica significa staccarsi da una mentalità vecchia e arretrata, sentirsi partecipi della modernità e del progresso (19), quasi all'mprovviso, senza più quella gradualità che aveva caratterizzato i mutamenti nel passato.

Quando sono entrata io la fabbrica era ancora una cosa molto difficile, per la

mentalità che c'era allora, perché chi andava in fabbrica non era una donna seria [...] Perché poi c'era una cosa ai tempi di allora, nell'ignoranza che c'era nel popolo — perché purtroppo era così — andando in fabbrica c'era da aprire gli occhi, c'era da aprire gli occhi finché si voleva, perché là dentro ne imparavi di tutti i colori, come fanno i bambini quando vanno all'asilo, che si dice: hanno imparato le parolacce. Là imparava anche a vivere con gli altri, la stessa cosa l'abbiamo fatta noi andando in fabbrica. (Rosa, 1910)

Sono le stesse ragioni, oltre al bisogno di un salario sicuro, che sollecitano la cocciutaggine di Lice che per un intero anno, contro il parere della famiglia, si metterà in fila tutte le mattine davanti alla fabbrica, finché la sua costanza non sarà premiata e riuscirà ad essere assunta.

Ci ho messo quasi un anno per andare dentro al calzificio. Allora arrivavo a casa a mezzogiorno e mio padre diceva «Che si debba vedere stare là davanti fino a mezzogiorno, dì che sei cocciuta!» Delle volte se stavo a casa una mezza giornata, ne prendevano dentro una o due. E dopo io dicevo loro: «Vedete, non volete lasciarmi andare, non volete che ci vada ... — io con i miei discutevo — ma io lo so che devo andare là tutte le mattine.» Delle nuvole di donne là davanti, ce n'erano tante ... (Lice, 1913)

Il Calzificio Reggiano è infatti una realtà significativa già nei primi decenni del Novecento; la produzione era iniziata nel 1910 con 200 operaie, avviando subito una rete di lavoro a domicilio di una cinquantina di lavoratrici collegate alle produzioni fatte in azienda (20).

Questo tipo di rapporto, come sottolineava Giuseppe Menada finanziere e fondatore dell'azienda,

permette alle famiglie delle operaie nostre un vantaggio economico, senza il danno che ad esse deriva quando la donna è assente dal focolare domestico e, dall'altro, riesce anche a rastrellare forza lavoro tra la piccola borghesia che mai per questioni di status avrebbe accettato di lavorare in fabbrica (21).

Gran parte della manodopera utilizzata nella produzione delle calze proveniva dalle campagne e veniva addestrata, in tempi assai rapidi (10-15 giorni), in una scuola di formazione dentro la stessa azienda.

Dopo una fase di rilevante crescita produttiva che arriva fino alla conclusione della prima guerra mondiale; una serie di difficoltà determinate anche dalla fine delle commesse del periodo bellico, porteranno cambiamenti di proprietà e direzione: nel 1925 essendo entrata a far

parte, col nome di Setificio Nazionale, del gruppo finanziario Snia Viscosa, inizia un progressivo ampliamente, tanto che già nel 1927 occupa 1210 addette (di cui 60 a stipendio fisso e 1150 a guadagno giornaliero), impegnate soprattutto nella produzione di calze da donna e da uomo, in seta artificiale.

In quegli anni non solo la quantità ma anche la qualità della tecnica diviene rilevante, così che "il compito dell'operaia si riduce alla assidua sorveglianza perché nessun filo si spezzi o perché spezzandosi venga immediatamente riannodato" (22).

Alla metà degli anni trenta, dopo un'ulteriore trasformazione tecnologica e produttiva, nascono le Manifatture Maglierie Milano, la più grande azienda per la produzione di maglieria di rayon esistente in Italia. Le traversie del periodo bellico ridimensionano la fabbrica, tanto che nel 1945 è calata a un migliaio di occupati; una crisi che non si risolve, anche a causa del più generale logoramento del tessuto economico reggiano (23), e che sfocia nel 1948 nella minaccia di smobilitazione da parte della proprietà e in una risposta di lotta di tre mesi delle maestranze (24).

La vertenza si conclude trovando un nuovo acquirente nell'industriale Giuseppe Bloch, già proprietario di un altro stabilimento con produzioni analoghe nel bergamasco.

Le Manifatture Maglierie Milano avevano, al momento della crisi, 950 dipendenti, di cui solo 72 maschi. È dunque ancora la più grande e importante fabbrica femminile a Reggio Emilia. Di qui anche l'impegno in quella lotta delle lavoratrici della fabbrica e la mobilitazione dell'intera città, secondo un modello di solidarietà fattiva — tra "sfruttati", ma anche con una parte di "ceti medi" — assai diffuso nel dopoguerra nella cultura della sinistra (25).

La stessa conclusione della vertenza è abbastanza positiva, se si considerano le condizioni economiche e politiche entro le quali il movimento operaio si trovava ad operare in quegli anni (26).

Il nuovo acquirente assumerà da subito 250 operaie delle Manifatture e nel periodo successivo un'altra parte consistente delle licenziate, fino a raggiungere, nel 1950, un organico di 800 addetti.

Con l'acquisto dell'azienda da parte di un industriale come Giuseppe Bloch, che da tempo aveva esperienza del settore e in particolare

delle tecniche di lavorazione delle calze, avvennero nello stabilimento, sia pure in un lasso di tempo non breve, mutamenti tecnologici di un certo rilievo. Lo stabilimento di Reggio Emilia si specializzò nella produzione di calze da donna, nella fase del passaggio da un prodotto che doveva durare il più a lungo possibile ad un'altra che si caratterizzerà negli anni successivi con la formula dell'"usa e getta" (27).

Già l'utilizzo dei tessuti sintetici aveva permesso di ricorrere a cicli di lavorazione meno lunghi e complessi, sostituendoli con tecnologie più svelte e meno costose. L'ulteriore innovazione in termini di prodotto, e conseguentemente di macchinari, sarà rappresentata dalle calze di nylon senza cucitura.

È questo, sia pure delineato in modo estremamente schematico, il terreno sul quale si inseriscono alla Bloch, negli anni cinquanta, gli elementi di conflitto, le proposte di parte operaia e sindacale collegate ad un'ipotesi e ad una strategia che sottendono quale perno centrale un'idea, un'immagine di quello che doveva essere il progresso e lo sviluppo nel nostro paese, sia per la collettività che per i singoli individui.

L'ambivalente immagine del padrone

Premessa indispensabile al progresso è che dentro la fabbrica si crei un clima di libertà, poiché «non vi può essere uno sviluppo produttivo se sui lavoratori viene esercitata una continua pressione».

Si verifica infatti alla Bloch una alternanza fra denuncia di soprusi padronali, di sistemi intimidatori e accettazione di un paternalismo che la gestione della fabbrica fatta da Giuseppe Bloch sembra elargire a piene mani.

Atteggiamenti senza dubbio coesistenti sia da parte operaia che padronale, che oggi emergono con sfumature differenti attraverso le varie fonti che la ricerca storica può utilizzare.

Infatti, restando ai materiali di parte operaia, sono soprattutto i documenti scritti, le denuncie fatte sui giornali in quegli anni a mettere in evidenza la conflittualità, mentre è piuttosto nelle testimonianze raccolte fra le lavoratrici che emerge la collaborazione.

La stampa operaia offre l'immagine — una sorta di cliché — di un padrone senza scrupoli, cinico, che per promuovere lo "svecchiamento" sostituisce con manodopera giovane

operai e operaie che pur lavorando da decine di anni in fabbrica non hanno ancora raggiunto il limite di età per avere diritto alla pensione. Gente che qui hanno lasciato la loro giovinezza e le loro migliori energie e che perciò è umanamente impossibile pensare di metterli sulla strada senza garantire loro la possibilità di esistenza (28).

A questa "tipologia" di avversario si oppongono obiettivi concreti, ma anche un apparato ideologico (un'altra ideologia simmetricamente uguale e contraria) che porta a definire, con elementi di necessario reciproco richiamo, se stesse e il padrone.

C'è un modo d'essere dell'avversario che finisce per riflettersi sulla percezione che le lavoratrici hanno di sé come produttori, come attori conflittuali, non subalterni nello sviluppo del paese, protagonisti di un progresso che riguarda la collettività e la vita dei singoli.

Di soprusi e supersfruttamento Giuseppe Bloch verrà accusato con particolare veemenza nel corso del 1954, un anno caratterizzato dalle lotte per il "conglobamento" e gli aumenti salariali, obiettivi ai quali si accompagna, a livello delle singole fabbriche, un quaderno di rivendicazioni aziendali che mirano, tra l'altro, a conquistare "regolamenti interni democratici". In questa occasione si denuncia l'aperta intransigenza di

chi non concede gli aumenti non perché non possa farlo economicamente, ma perché, seguendo le direttive dell'Associazione padronale, egli si è affiancato agli industriali più retrivi, nel tentativo di ricacciare indietro i lavoratori italiani (29).

Un chiaro attacco reazionario alle libertà dei lavoratori, si fa notare, ma condotto da codardo, essendosi Bloch reso latitante "per delegare ai suoi agenti di sottoporre i lavoratori al loro arbitrio assoluto."

La figura presa di mira non è più tanto il capo o la maestra, quanto un fantomatico "cugino" che agisce come rappresentante del padrone, rifiutando di accogliere "le più modeste richieste", mentre

impone ritmi sempre più intensi, sistemi nuovi di produzione, con la scusa di

esperimenti, cambia di conseguenza anche i metodi delle maestre [...] non ottenendo i risultati che forse credeva, definisce le operaie come delle sabotatrici, passando all'attacco contro le libertà democratiche, che i lavoratori si sono conquistati con duri sacrifici.

Il giornale di fabbrica descrive con dovizia di particolari il clima poliziesco che questa disciplina aziendale impone. "Ingiuste scenate che fan piangere le operaie, per poi sentirsi dire che le donne che piangono fanno schifo". Unitamente ad un'atmosfera che evoca quella galera — già usata come termine di paragone in diverse testimonianze (30) — dove non è più ammesso nemmeno che "una operaia possa scambiare una parola con la sua vicina", né è concesso di "mangiare un pezzo di pane durante l'orario di lavoro anche se questa è un'operaia che allatta." A ciò si aggiunge una "vergognosa catena di multe e convocazioni in direzione al solo scopo di far desistere l'operaia dallo svolgere vita politica o sindacale."

Un autentico "terrorismo padronale", applicato attraverso una serie di personaggi che vanno dal "cugino mister John" al ragioniere, al "signor direttore" che, al momento dell'assunzione, fa promettere e controfirmare alle operaie più combattive e politicizzate che da quel momento avrebbero "fatto a modo". Un'atmosfera che ricorda lo stato d'assedio o i rastrellamenti della guerra da poco terminata. I "celerini" sono lì a dare man forte al signor Bloch,

il quale poverino guadagna troppo poco, non sa come fare a tirare avanti la baracca e non può quindi permettersi il lusso di concedere un modesto aumento salariale alle maestranze.
Per il signor Bloch, per il suo biondo e riccioluto cuginetto, mister John (quello che mastica male l'italiano, che non capisce un'acca di calze e di produzione, il cui unico compito pare sia quello di accentuare lo sfruttamento) si era scomodata la polizia di Scelba. Alle operaie in sciopero era infatti proibito soffermarsi davanti alla fabbrica, proibito trattenersi nei negozi della zona un minuto più del necessario a discutere con i lavoratori. E oltre a questo caroselli, inseguimenti, minacce. Tutto questo, naturalmente, in omaggio alla democrazia (31).

Altro è il Giuseppe Bloch che ci rimandano le testimonianze operaie. Non si tratta semplicemente di un buono contrapposto a un cattivo, ma di un padrone che è anche una persona, un essere non più tutto d'un pezzo, con sfumature, pieghe, ambiguità, al tempo stesso

valori che si possono condividere o con i quali addirittura ci si può identificare.

C'è un percorso, una storia di quell'uomo che lo fa sentire più vicino all'esperienza delle lavoratrici, evidenziando un legame anche affettivo tra padrone e operaie, una relazione fatta di sentimenti complessi e contraddittori.

Quando ne sentivo parlare — perché non l'avevo mai visto — mi sembrava di sentir parlare di un magnate: chissà che personaggio! Poi, piano piano, mi spiegarono che anche lui da piccolo rappresentante era diventato quello che era diventato; ecco forse lui comprendeva di più il lavoro dell'operaio che non i dirigenti che facevano andare l'azienda. Lui guardava il lavoro come lavoro, quando passava, ad esempio, aveva ancora quel modo da piccolo artigiano: ti guarda se consumi la carta, raccoglie tutto, mentre invece gli altri [...] Penso che Bloch avesse una carica di umanità anche maggiore del direttore, uno scagnozzo! La figura di Bloch era la figura che quando arrivava si doveva pulire, mettere tutto in ordine, essere tutti lineari, tutti attivi (Renza, 1929).

È un padrone nel quale ci si può riconoscere quando propone, sia pure da un'altra angolatura, valori simili a quelli operai sul piano ad esempio del significato della produzione e dello sviluppo, tanto che "neppure un ago doveva andare perduto."

Ma è proprio questo insieme di identità e differenza, di adesione e ostilità a suscitare al tempo stesso sentimenti contrapposti: "era un ruffiano, ma per me era un industriale perfetto." La lapidaria frase con cui Dorina — una delle più attive sul piano sindacale e politico nel dopoguerra e per tutti gli anni cinquanta — definisce Bloch, riassume bene giudizi e sentimenti diffusi tra le operaie. Emozioni ambivalenti in un alternarsi di ammirazione e rabbia, di fiducia e diffidenza. L'ammissione, in fondo, di legami meno chiari e più contraddittori di quanto non si voglia far apparire (32).

C'è tuttavia una sorta di scambio, anche se in buona parte ineguale e assimetrico. Il padrone ha valore anche perché riconosce la forza degli operai, accetta di negoziare con loro in quanto interlocutori indispensabili per la vita della stessa azienda.

Si crea così un riconoscimento reciproco: soggetti diversi che possono entrare in conflitto senza abdicare alla propria volontà, senza alcuna perdita d'identità. Il racconto di chi lavorava alla Bloch negli anni cinquanta è una narrazione in cui si alternano conquiste strappate

e concessioni, scontri frontali ma anche complicità fra padrone e operaie. Meccanismi tipici delle relazioni private, familiari si trasferiscono e prendono corpo sul piano pubblico, dei rapporti politici.

Quando sono entrata io questo padrone era un padrone paternalista; mi ricordo che tutti gli anni ci dava il pacco di natale e gli operai mandavano il regalo a Bloch [...] Un padrone che veniva a Reggio ogni tanto, passava tra le file delle lavoratrici, dava la pacca sulla spalla, diceva che erano una parte della fabbrica. Avevano messo nella testa della gente, non dei giovani, non in tutti, che questo padrone era diverso dagli altri [...]. Lo sfruttamento c'era, i ritmi c'erano, la fatica del lavoro c'era, i turni di notte c'erano, anche delle donne; però c'era questo padrone e la battaglia non era una battaglia così dura (Marisa, 1930).

Non manca alla Bloch una certa adesione delle lavoratrici a questa modalità di organizzazione e di legami, linguaggio e pratiche di tipo familiare che segnano la vita di fabbrica, non solo nella relazione che si instaura col padrone, ma ancor più (e ancor prima), nel modo d'essere, di sentire, di rappresentarsi e di contrapporsi proprio della comunità operaia (33).

La vita di fabbrica, nonostante sia basata su un "accanito sfruttamento, continua vigilanza, multe e ferrea disciplina", è bella, come si afferma sul giornale di pollicino. "potremmo paragonarla alla vita di una grande famiglia dove l'interesse di uno è l'interesse di tutte, cioé tutte unite nella lotta contro il padrone sfruttatore" (34).

È l'altra faccia del paternalismo: i legami forti della comunità familiare, che (anche) un certo modo di essere del padrone contribuisce a determinare, divengono elementi di coesione e unità quando si risponde con la lotta a quello stesso padrone.

È elemento costitutivo di una identità collettiva fatta di solidarietà, sacrifici, consuetudini, comunanze. La dimensione della comunità familiare sa essere anche contro, oppositiva.

Padrone, operai, operaie

È interessante notare come il paternalismo che si esercita alla Bloch risenta in modo solo parziale di una tradizione di poteri e ruoli

maschili nei confronti delle donne, mentre decisamente preponderante è il peso di una relazione paternalistica, anch'essa ricca di illustri precedenti, che lega un padrone ai lavoratori della sua fabbrica.

Un'affermazione impegnativa e che certo meriterebbe più approfondite ricerche comparate. Mi limito qui a parlare di prevalenza di un termine sull'altro proprio considerando uno studio, quello sulla Lombardini Motori di Reggio Emilia, al quale rimando — come già è accaduto in altri passaggi di questo scritto — che offre diversi interessanti spunti di paragone, per un arco di tempo analogo a quello preso in considerazione a proposito della Bloch (35).

Se c'è un paternalismo diverso che differenzia Bloch da Lombardini — per restare all'esempio citato — è invece là dove si esce dai temi della produzione e della fabbrica; potremmo dire, con una parola dell'oggi, quando ci si riferisce alla sfera riproduttiva.Sono le stesse lavoratrici a sollecitare — parlando in quanto madri — il padrone con toni che ben si distanziano da quelli conflittuali usati quando sui volantini o sul giornale di fabbrica attaccano la prepotenza di chi nulla vuole vedere a proposito di turni o di salario.

Anche quest'anno alla calza Bloch si presenta la necessità di inviare i bambini delle lavoratrici alle colonie estive per il periodo di un mese [...] Non sappiamo ancora con esattezza quanti bambini il datore di lavoro sia disposto ad assistere. È certo però che durante un anno di lavoro le lavoratrici della fabbrica hanno dato ad esso tanti profitti; quindi non dovrebbe comportare uno sforzo, ma dovrebbe essere un dovere per il signor Bloch, quello di esaudire le giuste richieste delle lavoratrici ... (36).

C'è tuttavia un altro punto nel quale si profilano differenze radicali tra Lombardini e Bloch. È là dove il paternalismo diviene una modalità di relazione che riguarda due gruppi sociali appartenenti alla medesima classe. Una forma in cui il potere si gioca dentro la classe operaia medesima nel modo in cui gli uomini della Lombardini trattano le donne della Bloch, le sollecitano, le confortano, le rimproverano, sia pure senza abbandonare i toni della "stima" e del rispetto, addirittura della "ammirazione".

Auguriamo alle lavoratrici del Bloch un successo alle loro richieste, giuste ed umane, e nello stesso tempo ci rallegriamo con loro perché hanno saputo impostare il premio in senso collettivo anziché individuale, il quale si presta

maggiormente come strumento di sfruttamento nelle mani del capitalista. Ma nello stesso tempo diciamo alle lavoratrici del Bloch: la via per migliorare il tenore di vita dei lavoratori è e rimane l'aumento del salario, in tutto il paese; tutte le categorie dei lavoratori e lavoratrici pongono con forza il raggiungimento di questa rivendicazione come unica soluzione alla grave crisi di sottoconsumo che grava sul popolo lavoratore (37).

Il significato espresso da queste parole è di chi giudica e insegna, più maestri che padri, indicando, a partire dalla propria esperienza, la strada della giustizia, del progresso, dell'emancipazione umana (femminile di conseguenza). Sullo stesso tono, ma ancora più significativo, uno scritto che appare sempre sul giornale di fabbrica, un paio d'anni dopo. Già il titolo non non lascia dubbi: "Gli operai della Lombardini alle maestranze della Bloch: siate orgogliose della vostra lotta, i lavoratori reggiani vi guardano e vi ammirano."

Non è senza commozione che noi operai della Lombardini vi rivolgiamo queste parole. Sono parole semplici di modesti operai che si rivolgono in nome della solidarietà di classe a voi operaie che state conducendo una lotta piena di sacrifici e di encomiabile disciplina, al fine di conquistare un meritato e guadagnato miglioramento salariale (38).

È una lotta giusta perché giusto è il "quaderno di rivendicazioni" presentato. Un'esperienza già fatta dagli operai della Lombardini che sono "passati per quella stessa via" e "usciti vittoriosi."

Ma voi di ragioni ne avete molte di più; noi lo sappiamo e siamo al vostro fianco. Fra voi ci sono donne capo famiglia e ragazze che debbono formarsela, quando alla sera stanche e sfibrate, tornate alle vostre case, altro lavoro vi aspetta, mentre le preoccupazioni del bilancio familiare non vi lasciano in pace neppure nelle ore che dovrebbero essere dedicate al riposo (39).

C'è quasi l'esigenza di giustificare il lavoro delle donne e questa stessa lotta, evocando le pesanti condizioni di vita delle lavoratrici imposte dalla necessità di rispondere contemporaneamente a problemi diversi sul piano della fabbrica e della famiglia.

È la posizione particolare di lavoratrici e madri, riconosciuta in questa occasione alle operaie della Bloch, che fa della "mobilitazione delle masse femminili" qualcosa che va oltre la politica e che serve anche "per dare ai bambini italiani un avvenire di gioia e di pace".

Resta tuttavia prioritaria la lotta "contro l'intransigenza e l'egoismo padronale" perché è lì che si dimostra la "coscienza di cittadini" in un paese "dove la donna ha raggiunto un grado di emancipazione pari all'uomo, ed ha il diritto e il dovere di partecipare attivamente alla produzione ed alla direzione della nazione". È certo che il tono usato dagli operai della Lombardini nei confronti delle operaie della Bloch non viene recepito da queste ultime con fastidio, anzi i rapporti fra le due aziende erano assai buoni sul piano della collaborazione politica e delle relazioni personali (40).

Nell'accettazione di quel tono paternalistico parrebbe esserci — implicito — il riconoscimento di una condizione di inferiorità su alcuni temi dello scontro politico (quello del lavoro in questo caso) che richiede alleanze con chi è ritenuto più forte, l'accettazione di una dipendenza sia pure limitata.

D'altro canto un atteggiamento paternalistico era piuttosto diffuso in quegli anni sia nel partito che nel sindacato dove le lavoratrici erano considerate, spesso esplicitamente, "quadri più deboli" perché "soggetti a rotazione", e perché "leggono e studiano molto poco".

Anche in un contesto più ampio le dinamiche fra uomini e donne non sono molto differenti da ciò che si verifica in ambito più ristretto fra Bloch e Lombardini.

Sono le stesse donne del sindacato a vivere come debolezza "lo slegame che esiste tra gli organismi dirigenti e le Commissioni femminili". C'è il timore che questo alla fine possa dare

> l'aspetto di un sindacato nel sindacato e molte iniziative che potevano dare ottimi risultati sono state realizzate in misura relativa, poiché non hanno trovato l'appoggio dei compagni dirigenti che praticamente a loro spettava il compito di dirigerle.

Un'affermazione nella quale c'è, accanto al desiderio di far sì "che la parte femminile del sindacato possa contare", la richiesta di una guida più ferma da parte dei dirigenti anche nei confronti delle commissioni femminili. Insomma si manifesta la convinzione, tra le stesse donne, che per avere peso sia indispensabile essere collocate dentro una gerarchia che fra l'altro attribuisce al partito il compito di sovrintendere all'attività del sindacato. Di qui il richiamo delle militanti alla

necessità di un "legame maggiore" tra la commissione femminile della Camera del lavoro e quella del partito "perché questo possa assolvere ad una funzione di controllo".

Si tratta certo di nodi non semplici e che in questa sede propongo solo per accenni. Sono tuttavia frammenti e spunti emersi anche da studi precedenti e che potrebbero valere come ipotesi per approfondimenti futuri.

Facendo ricorso ad una inevitabile schematicità si può dire che forme di paternalismo abbondano nell'ambiente politico e sindacale quando si ha a che far con le donne: lo stesso ruolo di guida che il partito ha nei confronti delle masse si trasforma, ad esempio, in una paterna ed autorevole indicazione da parte di funzionari e militanti maschi nei confronti delle donne circa la via da percorrere. È un interessante esempio, fra i molti, questa affermazione fatta da un dirigente del Pci di Reggio Emilia nel corso di un Comitato federale, a metà degli anni cinquanta, a proposito dell'educazione delle compagne.

> Quello che decide anche in questa occasione è il nostro impegno, il nostro lavoro di orientamento e di educazione politica soprattutto in direzione delle nostre compagne, molte delle quali sono abbruttite da dodici quattordici ore al giorno di lavoro a domicilio e hanno perso interesse, per mancanza di tempo anche, alla vita politica (41).

Riconquistare le compagne e le donne per ridare fiducia, slancio, combattività "indicando loro con chiarezza la via per risolvere i grossi problemi economici che travagliano la loro vita familiare."

Non solo si ripropongono, dentro queste organizzazioni, modi tradizionali di intendere soluzioni, ruoli e compiti quando si tratta di uomini o di donne, ma nonostante le lavoratrici si siano distinte nel dopoguerra per la loro combattività, "l'elaborazione politica dei partiti operai rimane quasi esclusivamente in mano agli uomini" (42).

Lavoro, emancipazione, maternità

Alle donne viene riconosciuta maggiore autonomia sul piano della cultura e dell'intervento politico quando si tratta di problemi sociali,

legati alla famiglia e in particolare alla maternità. Le si considera un soggetto sociale soprattutto attraverso il ruolo che esercita un'organizzazione come l'Unione donne italiane, la cui legittimità di intervento viene non solo riconosciuta ma sollecitata — talvolta messa sotto severo esame — su diverse questioni che riguardano la vita delle donne (43). Sono le stesse militanti che spesso si orientano verso l'Udi, anche a causa delle "difficoltà di dialogo che trovano nel partito o nel sindacato" (44).

Lo sforzo dell'Unione donne italiane sul terreno dell'occupazione e del lavoro di fabbrica va nella direzione di dare maggior risalto alla combattività delle donne; funziona da amplificatore di lotte che altri organizzano, in particolare il sindacato. Per per molti versi il lavoro operaio viene considerato un terreno che non ha nulla di specificamente femminile; si tratta di problemi che non possono essere guardati in un'ottica particolare se si vuole raggiungere una vera parità nella società del dopoguerra.

Non è perciò un caso che proprio l'Udi in quegli anni quasi mai si occupi di lavoro, in particolare nell'industria, e anche quando lo fa, si riferirà più facilmente a settori "marginali" come il lavoro a domicilio o a occupazioni precarie e stagionali come le raccoglitrici d'olive o le braccianti.

Il tratto più originale dell'Unione donne italiane, su questo terreno, consiste nello sforzo di dare dignità "a figure del lavoro femminile tradizionalmente misconosciute, perché ambiguamente collocate tra il privato e il sociale" (45).

Tutto ciò che concerne le operaie dell'industria viene invece "delegato" al sindacato, per altri aspetti ai partiti, mentre l'Udi in fabbrica può avere ragione di esistere se sollecita "una maggiore attenzione ai problemi sociali" o se si occupa del lavoro "minuto", di "quella attività spicciola" che può fare presa sulle "masse arretrate".

Affermava, a proposito del rischio di interferenza dell'Udi su un terreno di competenza sindacale, una dirigente nazionale nel corso di un convegno nel 1951:

Interferenza che è possibile, anche se a me non sembra troppo pericolosa, perché con tutto quello che in Italia c'è da fare, mi pare ci sia posto per tutti. Comunque è indubbiamente inutile costituire gruppi dove le lavoratrici sono

già organizzate sindacalmente.
È là dove le lavoratrici non aderiscono ai sindacati, là dove non hanno un sindacato, che noi potremo creare dei gruppi che serviranno a dare loro una prima educazione democratica per poi avviarle alle organizzazioni sindacali (46).

L'emancipazione femminile — come è noto — viene considerata, dalla cultura dominante nell'ambiente operaio e dalle stesse donne che in esso militavano, un aspetto di un più generale progresso che la classe operaia vuole promuovere; è parte della lotta per il socialismo e solo all'interno di questo potrà trovare una vera e pressoché automatica realizzazione. Non è raro infatti che si rimproveri alle donne di occuparsi della sola emancipazione, mentre gli uomini lottano per la politica generale.

Questo è sbagliato perché l'emancipazione non vi potrà mai essere se non si realizzano gli obiettivi politici [...] mentre la lotta per l'emancipazione è lotta di tutto il partito, di tutto il movimento democratico (47).

In questa situazione, tuttavia, il quadro non resta immobile.

Sia pure lentamente, con alti e bassi, spesso senza trovare "unanimi consensi anche fra i compagni", si verifica un passaggio: il lavoro femminile, legittimato in un primo momento solo come necessità (tesi che nell'immediato dopoguerra di fronte al grave problema della disoccupazione maschile era stata fatta propria anche da una parte consistente del sindacato) acquista legittimità, diviene un diritto, tanto è vero che negli anni cinquanta si arriverà a parlare di "salvaguardia e valorizzazione del lavoro femminile".

È questa una delle valenze, accanto a quella di giustizia sociale, che hanno le battaglie condotte per la parità retributiva tra il dopoguerra e gli anni cinquanta.

L'emancipazione, anche per evitare le accuse di astrattezza che talvolta venivano mosse alla "questione femminile", si coniuga con i problemi legati ai rapporti e alle condizioni di lavoro e offre in questo campo alle donne la possibilità di essere partecipi di una dimensione (maschile) della politica.

È invece su altri temi, che fuoriescono dal terreno della produzione, che le donne si propongono e vengono riconosciute come soggetti

diversi, non omologabili agli uomini.

È attraverso loro che si affacciano più di frequente, anche se non sempre in modo esplicito, temi che riguardano aspetti della vita privata; è di lì che entrano in campo in modo un pò più diretto i sentimenti e la sfera più intima della vita dei singoli.

Questioni "frivole" come le feste di primavera offrono uno spaccato su svaghi e divertimenti femminili in quel decennio dopo la guerra. Si è "contro" anche quando si vivono momenti di gioia e di allegria. Si vuole affermare una capacità di essere e di fare in opposizione, ma al tempo stesso altrettanto propositiva.

Parlando delle squadre di pallavolo si afferma: «Ci dedichiamo a questa attività consapevoli dell'importanza dello sport per la gioventù lavoratrice, la quale è esclusa dallo sport "ufficiale"» (48). Lo stesso vale per la moda, "le acconciature", il ballo.

Alla Bloch — come in altri luoghi di lavoro — l'otto marzo è una giornata "tutta delle donne", anche se i temi di cui si parla sono spesso intrecciati a quelli della politica generale.

È un momento in cui si cerca di mettere insieme l'aspetto della festa con quello della rivendicazione, l'impegno per il progresso e la giustizia sociale.

La festa internazionale della donna è stata solennemente celebrata dalle lavoratrici e dai lavoratori della "Calza Bloch" con una simpatica manifestazione le cui organizzatrici avrebbero il diritto di andare superbe.
Festa che non ha voluto dare ai presenti saggi artistici di grande valore, ma che ha veduto susseguirsi sul palco eretto nel refettorio, le lavoratrici della fabbrica le quali hanno svolto la parte a loro affidata, sia per la recitazione come nel bellissimo balletto, del quale è stato richiesto e concesso il bis con sicurezza e disinvoltura (49).

Due espressioni ricorrono con insistenza in quegli anni a proposito della festa della donna: gioia ma anche volontà di lottare.

Infatti talvolta è quella l'occasione per rilanciare, approfittando della festa, la "carta rivendicativa" in cui si enumerano i "bisogni spiccioli" della vita quotidiana, o si lancia "l'appello per l'emancipazione della donna italiana". In entrambi i casi, tuttavia, ciò che sembra caratterizzare più nettamente al femminile questa occasione è il richia-

mo alla maternità.

È questo, come si è accennato, il principale terreno che distingue le lavoratrici dai lavoratori maschi e che in sostanza le definisce su un altro campo al di fuori della produzione, della fabbrica, del lavoro. In questo caso la diversità diviene una variabile ammessa, una specificità da non discriminare o addirittura da tutelare.

È la famiglia, il ruolo sociale che questa offre, a permettere differenze che invece non possono, non debbono esistere — pena discriminazioni e ingiustizie — sul piano del lavoro. È sul piano della riproduzione, nel ruolo di madre che ci si può esprimere e agire in quanto donne.

Né è raro che le militanti si debbano difendere per l'attenzione che rivolgono a temi "esterni" alla sfera della politica ufficiale

È vero che il ritardo nella lotta è dovuto al fatto che le donne tendono a sostenere di più la battaglia per l'emancipazione nella famiglia piuttosto che contro l'avversario? Questo è il pensiero di alcuni compagni. Personalmente ritengo che se c'è battaglia in famiglia ci sono ostacoli da superare. Infatti è spiegabile la resistenza degli uomini, taluni anche comunisti, a riconoscere uguaglianza di diritti e di doveri alle loro donne, poiché da secoli l'uomo ha la potestà maritale (50).

Non che per gli uomini il terreno della famiglia sia negato, né sempre viene taciuto. Anche per loro può sussistere quale elemento che sconfina e magari entra in conflitto con i doveri dell'operaio militante; caso mai "le preoccupazioni della famiglia" possono porre ostacoli alla lotta contro il padrone. Ma la famiglia resta, per gli uomini, più decisamente di quanto non accada per le donne, una realtà separata dal lavoro, ancor più dalla militanza politica. Se c'è una relazione e un intreccio tra i vari piani è prevalentemente nei termini di una — spesso pesante — "privazione reciproca", di una tensione che talvolta rischia di mettere a repentaglio la stessa vita familiare (51). Rimane comunque un dato, se non accessorio, marginale rispetto al ruolo centrale di lavoratore, che entra in gioco assai raramente e solo in determinate occasioni. Per le lavoratrici invece il quadro si presenta pressoché rovesciato: è «una mamma, operaia del calzificio Bloch, pensosa e preoccupata per il futuro dei propri figli». È quella la molla principale che spinge le donne ad agire per il progresso.

Qualcosa che viene documentato nelle piattaforme, nelle carte rivendicative dell'Unione donne italiane, ma anche nei racconti o nelle poesie che alcune operaie mandano al giornale di fabbrica.

«La mamma sorride
al bimbo che la invoca
lo vuol veder felice
ma trema di paura;
pensa a coloro che distruggono
ciò che ha creato la natura,
ma uniti noi vorremmo
che la nostra infanzia
abbia ciò che le appartiene,
non dovran conoscere i loro
piccoli cuori
gli odi ed i rancori,
dalla fame pianger non devon più,
il sudore nostro (le) darà il pane
se lotteremo ancor di più,
non più analfabeti per le strade,
i bimbi deboli saran curati
e nelle colonie saran mandati,
solo così alla vita
il bimbo sorriderà
e la mamma, dell'avvenire,
più paura non avrà» (52).

È in quanto madre che la figura femminile diviene interlocutore sul piano politico; si chiede alle donne di agire con grande senso di responsabilità come educatrici di nuove generazioni che potranno/dovranno costruire la società socialista, il futuro. Un'attribuzione di doveri, ma anche un riconoscimento (sia pure strumentale) di potere, entro uno spazio circoscritto.

Uno dei settori che ci dà meglio la possibilità di aiutare la donna in questa sua trasformazione sociale e morale è l'educazione dei figli.
Naturalmente non appartiene esclusivamente alla madre, anzi, occorre decisa responsabilità dei padri su questo terreno, però la donna essendo in genere nella famiglia colei che interviene maggiormente nella educazione dei figli, le grandi responsabilità e possibilità nel settore della educazione democratica ricadono su di lei (53).

Un'opinione che accomuna, dentro il dibattito politico, uomini e

donne, con la differenza che è soprattutto da parte di queste ultime che si cerca di far leva sui doveri sociali che dalla maternità derivano, per accompagnare ad essi una serie di diritti indispensabili sul piano della tutela a livello di fabbrica e società.

Tra la sfera politica e di potere maschile (di ordine generale) e quella femminile, c'è uno scambio, un completamento — sia pure nella subordinazione definita da una precisa gerarchia — di cui le donne mostrano spesso consapevolezza (54).

In sostanza, nonostante la relazione fra uomini e donne, sul terreno della mediazione politica, resti fortemente asimmetrica, avviene uno scambio fra due soggetti entrambi attivi, proprio (solo) quando si cala sul terreno "specifico femminile" della famiglia, ancor più della maternità.

Tema quest'ultimo che è al centro non solo dello scambio politico con gli uomini ma — sempre usando un linguaggio dell'oggi — anche della relazione fra donne nella vita quotidiana di fabbrica.

Essere madre diviene motivo di confronto e di legame, spesso di complicità fra le lavoratrici; oggetto di comprensione, di solidarietà, ma anche di scontro — a volte di competizione — soprattutto rivolta a chi in quegli anni cercava di uscire dall'antitesi madre o lavoratrice, attraverso un percorso di emancipazione politica.

Per Marisa anche fare un figlio è una sfida in un destino che sembra per lo più avverso. Alla gioia si accompagnano da subito le "responsabilità che erano quelle di una madre che doveva lottare perché il figlio avesse una vita diversa da quella che avevo avuto io".

Proprio la maternità diviene, nel racconto di Marisa, parte essenziale in un percorso emblematico di emancipazione, elemento di valorizzazione ma al tempo stesso anche fonte di sensi di colpa ancor prima che interiori, sollecitati da altre donne.

Con le colleghe non era tutto così facile; anche se si è tutte classe operaia, prevale sempre, specialmente sulle donne, l'invidia e una persona come me — che si voleva distinguere sul piano politico e che se faceva delle scelte erano proprio quelle — a volte eri messa in discussione.
Tante volte mi sono sentita dire: "Ma tu in casa tua ci stai? Ma sei sicura di essere una madre giusta e corretta? Ma tu a tuo figlio gliela fai la minestra tutti i giorni?" Ecco a me queste cose erano le pugnalate che mi facevano più male; quando io stavo alzata la notte, però io la minestra a mio figlio gliel'ho

sempre fatta. E sembrava che solo perché facevamo politica noi fossimo delle persone spregiudicate, insomma con solo amore politico e mai famiglia (Marisa, 1930).

Ciò che in fondo nemmeno le altre donne concedono a Marisa è il tentativo di fare nella propria vita una sintesi, anche pagando costi molto alti, sul piano della politica e dell'impegno personale, fra l'essere madre da un lato e lavoratrice militante politica dall'altro; muoversi come soggetto intero, pubblico e privato, che sente le passioni dell'agire politico ma non in antitesi con "l'amore per la famiglia", che opera secondo una gerarchia di rilevanza e tuttavia tenendo aperte contemporaneamente una pluralità di dimensioni, una molteplicità di sfere nella propria esistenza (55).

Note

Abbreviazioni:
APCI = Archivio Federazione provinciale Pci, Reggio Emilia
ACDL= Archivio Camera del lavoro, Reggio Emilia
AUDI = Archivio Unione donne italiane, Reggio Emilia

1. "La fabbrica parla", 28 ott. 1953. Il riferimento a questa testata sarà frequente nel corso del saggio. Si tratta del giornale di fabbrica della Lombardini motori pubblicato, anche se con scadenze non sempre regolari, nella prima metà degli anni cinquanta. In diverse occasioni "La fabbrica parla" mette le proprie pagine a disposizione di altre aziende del quartiere Gardenia. Un'attenzione particolare e costante viene rivolta alla Calza Bloch che era fra l'altro collocata proprio di fronte alla Lombardini motori. Spesso una intera pagina è della Bloch, quasi a creare un supplemento, forse meglio un giornale nel giornale.
2. Per quanto riguarda Reggio Emilia si veda la dettagliata cronaca di alcune conferenze di produzione, fatta su "La verità", organo della federazione provinciale del Pci, 29 novembre 1953. Per il Piano del lavoro si fa riferimento – fra altri – agli studi raccolti nel volume collettaneo: *Il piano del lavoro della Cgil 1945-1950*, Milano, 1978; in particolare per l'Emilia Romagna, al saggio di D. Melossi, *Lotte operaie e Piano del lavoro*, in *La ricostruzione in Emilia Romagna*, a cura di P.P. D'Attorre, Parma, 1980.
3. Sconfitta economica, vittoria politica: è la valutazione che fece Togliatti a proposito della conclusione dell'occupazione delle Reggiane. Soprattutto il significato di questa vittoria politica e la necessità di arginare la sconfitta economica tramite la riapertura delle Nuove Reggiane, impegneranno la Camera del lavoro e il Pci di Reggio Emilia per buona parte degli anni cinquanta. Di particolare interesse, a questo proposito, alcuni verbali del Comitato federale del partito, convocati su questo specifico problema che resterà al centro del dibattito politico locale fino alla fine degli anni cinquanta (cfr. Verbali in Archivio Pci, RE – d'ora in poi Apci – in via di catalogazione).
4. "La fabbrica parla", 17 dic. 1952.
5. Accanto ad una letteratura che aveva teso ad esaltare acriticamente l'etica del lavoro, si sono aggiunti nell'ultimo decennio diversi studi che hanno posto al centro l'intreccio – meno rigido e univoco – fra ideologia e realtà del lavoro di fabbrica. Si vedano ad esempio gli studi di A. Micheli, *Ansaldo 1950. Etica del lavoro e lotte operaie a Genova*, Torino, 1980, in particolare l'introduzione di A. Gibelli; G. Contini, *Memoria e storia. Le Officine Galileo nel racconto degli operai, dei tecnici, dei manager, 1944-1959*, Milano, 1985. Interessanti, a questo proposito, anche le affermazioni fatte da V. Foa, *La Gerusalemme rimandata*, Torino, 1985, in particolare pp. 18 ss.
6. Per un raffronto su questo tema si rimanda al capitolo quinto su "Il lavoro" del volume di M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Storie di fabbrica. Operai metallurgici a Reggio Emilia negli anni cinquanta*, Torino, 1988.

7. Sono queste le affermazioni fatte, nelle interviste e nelle storie di vita, da operai della Lombardini come Terzi; simili, per altro, a quelle di Storchi o di Melia e in parte riportate alle pp. 200-201 del volume M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Storie di fabbrica*, cit.
8. Questo brano è preso dalla storia di vita di Maria che è parte di un insieme di testimonianze di operaie della Calza Bloch, raccolte da un gruppo di ricercatrici fra il 1984 e il 1985 e pubblicate, sia pure non integralmente, nel volume a cura di N. Caiti-R. Campari-L. Cottafavi-M.G. Ruggerini-P. Vitale, *Una storia tante storie. Operaie della Bloch a Reggio Emilia 1924-1978*, Roma, 1986. I brani saranno riportati in questo saggio con il nome della testimone (o lo pseudonimo) e la data di nascita.
9. "La fabbrica parla", 28 ott. 1952.
10. È interessante la complessa – ma estremamente logica – motivazione che Estella Noce espone, al primo convegno delle donne comuniste del 28 ago. 1945, sul problema della parità salariale. Soprattutto è significativo il suo sforzo non solo di convincere, ma di rendere attivi e partecipi sul problema anche i lavoratori maschi. "Questa rivendicazione non riguarda soltanto le masse femminili ma tutto il popolo italiano, poiché quando la donna è pagata con salario inferiore a quello dell'uomo gli fa concorrenza e questo dà non solo modo di sfruttare maggiormente le donne, ma di sfruttare anche gli uomini. Deve quindi questa rivendicazione essere appoggiata anche dagli uomini" (Archivio Udi, Reggio Emilia. Questo documento, come pure altri materiali, mi sono stati segnalati da Nadia Caiti che collabora alla ricerca sulla storia documentaria dell'Udi a Reggio Emilia 1945-1982).
    Una questione che non pare avesse fatto molti passi avanti nel primo decennio del dopoguerra se ancora nel 1957 una dirigente sindacale di Reggio Emilia (Elda Landi) ripeteva, nel corso di un comitato federale del Pci, argomenti analoghi. Verbale Comitato federale, 23 marzo 1957 su "La politica e la lotta del Partito per l'emancipazione femminile in relazione alla campagna elettorale" (APCI).
11. Dattiloscritto su "La situazione sindacale fra le masse femminili 1950-1951" (ACDL). Da questo stesso documento si ricavano alcuni dati interessanti relativi all'aumento della partecipazione femminile tra il dopoguerra e i primi anni cinquanta. Le cifre parlano di 45.000 iscritte alla Camera del lavoro (di cui 35.000 alla Federterra), due donne nell'esecutivo, cinque nel direttivo, una segretaria dell'abbigliamento; inoltre operano una Commissione femminile provinciale e altre nei sindacati di categoria. Ciò che si lamenta in questo documento è tuttavia relativo al tipo di partecipazione e di peso che le donne hanno dentro al sindacato.
12. Parlare di premio di produzione significa in realtà mettere in gioco la complessa vicenda della relazione che in quegli anni intercorreva fra livello aziendale e generale della lotta. Senza entrare nel merito di questa ampia problematica, qui si vuole solo ribadire che una vasta documentazione reperita negli archivi sindacali di Reggio Emilia, confortata dalla stampa dell'epoca e da testimonianze operaie, conferma il permanere di momenti significativi di conflittualità a livello aziendale assai prima dell'"autocritica" e della "svolta" della Cgil a metà degli anni cinquanta. Tra la vasta

documentazione si vedano ad esempio i numerosi accordi riportati sul quotidiano cittadino "Reggio democratica" negli anni del dopoguerra o i verbali di accordo di recente ordinati nell'archivio Cgil. Utili anche gli studi di M. Simonazzi, *Presenza sindacale nella ricostruzione. Il caso di Reggio Emilia*, tesi di laurea, Università degli studi di Bologna, a.a. 1980-1981, e di R. Guarnieri, *Riformismo e leninismo. Le testimonianze del primo gruppo dirigente della Cgil reggiana*, tesi di laurea, Università degli studi di Bologna, a.a. 1981-1982. Né si tratta di fenomeni locali, come confermano altri studi e testimonianze. Tra gli altri si veda: E. Benenati, *L'unione zonale di Susa (1948-1958)*, in "Itinerari sindacali", a cura di E. Santi, A. Varni, tomo I, Roma, 1982; ma anche G. Coriasco, *Storia operaia della Riv*, Milano, 1986, o le testimonianze di E. Tinazzo-F. Bianchi in *Torino 1945-1983. Memorie Fiom*, Milano, 1985.

13. C'è, a questo proposito, una precisa affermazione fatta da Dorina Borghi su "La fabbrica parla", 24 gen. 1954.
14. Ivi, 31 mar. 1954.
15. Ivi, 31 mar. 1954.
16. Ivi, 17 lug. 1952. Sono questi i problemi intorno ai quali si riescono a raccogliere anche le giovani indipendenti dalle organizzazioni politiche. Silvia Spaggiari, del Calzificio Bloch, intervenendo al Convegno provinciale sulle fabbriche, il 15 nov. 1953, giudicava molto positivamente "il pomeriggio delle ragazze", una iniziativa "che ha unito tutte le ragazze della fabbrica che hanno esposto i loro lavori e hanno ascoltato una breve relazione sulle rivendicazioni delle ragazze (prestito matrimoniale, biblioteca, svago, eliminazione supersfruttamento, ecc.)" (APCI, Commissione lavoro di massa, dattiloscritto).
17. M. Guarrasi Fantuzzi, *Il lavoro femminile. La donna nell'economia reggiana tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Novecento*, in *Le origini dell'industria a Reggio Emilia*, Reggio Emilia, 1980, p. 151.
18. P.P. D'Attorre, *Una dimensione periferica. Piccola industria, classe operaia e mercato del lavoro in Emilia Romagna 1920-1940*, in "La classe operaia durante il fascismo", Fondazione G. Feltrinelli, Annali, XX, 1979-1980, Milano, 1981, p. 692.
19. Sulla percezione del lavoro come emancipazione e partecipazione ad un mondo moderno sono interessanti le testimonianze delle tabacchine della Manifattura Tabacchi di Modena. Cfr. P. Nava, *La fabbrica della emancipazione*, Roma, 1985.
20. Per notizie più dettagliate si veda "L'Unità", 12 gen. 1926. La storia del Calzificio è stata ricostruita, sia pure con consistenti lacune, da S. Meloni, *Dalla anonima calzificio reggiano alla Calza Bloch: origine, sviluppo e chiusura di una industria manifatturiera in Reggio Emilia*, tesi di laurea, Università degli studi di Trento, a.a. 1985-1986.
21. G. Pedrocco, *Industria e archeologia dell'industria a Reggio Emilia*, Repubblica di San Marino, 1987, p. 1191.
22. G. Bedeschi, *Il Setificio Nazionale*, in "La provincia di Reggio Emilia", n. 3-4, mar.-apr. 1927, pp. 71.82. Per altre informazioni sul periodo fascista, "Il solco fascista", 22 ago. 1928 e "Il solco fascista", 28 ott. 1934.
23. L. Spinabelli, *L'economia dopo il quarantasei*, in "L'Almanacco", nn. 8-

9, 1987, pp. 85-91; D.W. Ellewood, *Il piano Marshall in Emilia Romagna*, in *La Ricostruzione in Emilia Romagna*, a cura di P.P. D'Attorre, Parma, 1980, pp. 229-251; Camera di commercio, industria e artigianato, provincia di Reggio Emilia, *Indici della Ricostruzione*, Reggio Emilia, 1950.

24. Per ricostruire quella vertenza è utile seguire i numerosi comunicati di parte sindacale che compaiono su "Reggio democratica", tra ottobre e novembre 1948. Ma anche "La giustizia", ad esempio 12 nov. 1948.
25. Questo modello di solidarietà si realizzerà al massimo a Reggio Emilia con la lotta delle Reggiane nel 1950-1951, coinvolgendo in particolare il rapporto con le campagne. Un significato simbolico finirà per avere da parte operaia la produzione del trattore nella fabbrica occupata; al tempo stesso, mezzadri, affittuari e piccoli proprietari sostenevano la lotta con i prodotti del loro lavoro (polli, farina, uova), si veda S. Spreafico, *Un'industria una città*, Bologna, 1968; D. Melossi-M.G. Ruggerini-L. Versace-A. Iori-G. Ligabue, *Restaurazione capitalistica e Piano del lavoro. Lotta di classe alle Reggiane 1949-1951*, Roma, 1977.
26. Nel 1951 nel comune di Reggio Emilia solo 12 aziende avevano più di 100 addetti; quindi in quella realtà una fabbrica con 800 dipendenti diviene una assoluta eccezione. Inoltre la stragrande maggioranza delle fabbriche – un dato che non vale solo per il settore tessile, ma che in questo risulta ancora più accentuato – basava il processo produttivo essenzialmente sul lavoro, essendo scarsissimo il contenuto tecnologico. In particolare tra le fabbriche tessili e di maglieria solo 20 su 241 sono dotate di "forza motrice". (cfr. dati Istat e Camera di commercio).
27. Una interessante ricostruzione della vicenda della Bloch fino agli anni settanta, sia pure da una angolatura particolare, viene fatta da M. Boninelli, *Canzone operaia e storia di fabbrica: il caso Bloch*, in *Milano e il suo territorio*, a cura di F. della Peruta-R. Leydi-A. Stella, Milano, 1985, pp. 499-523.
28. "La fabbrica parla", 20 apr. 1951. Interessante, per i modi in cui si parla di "paternalismo" e supersfruttamento al calzificio Bloch, l'intervento fatto da Dorina Borghi nel corso del convegno provinciale degli attivisti sindacali tenuto nel 1952 (ANCI, b., Commissione lavoro di massa).
29. "La fabbrica parla", 9 lug. 1954. Di multe e altri atti intimidatori alla Bloch, che si sommano al "tentativo padronale di aumentare lo sfruttamento", si parla anche nelle note su "Le lotte dei lavoratori reggiani e l'attività della Ccdl dal terzo al quarto congresso", ciclostilato, dic. 1955 (ACDL).
30. La struttura stessa dell'ambiente, le regole, il tempo ritmato da campanelli o sirene vengono percepiti come segni di costrizione che il lavoro comporta. Tra le testimonianze delle operaie di questa fabbrica è interessante quella di Rosa là dove racconta come negli anni trenta la disciplina in fabbrica fosse in tutto e per tutto simile a quella di una galera, tanto che, fuor di metafora, "il direttore delle carceri giudiziarie di Milano era venuto a finire direttore generale delle Manifatture Maglierie Milano".
31. "La fabbrica parla", 9 lug. 1954.
32. Iudy Lwoen, *"Pere plutot que maitre...": le paternalisme à l'usine dans l'industrie de la soie a Halstead aux XIX siècle*, in "Le mouvement so-

cial", lug.-sett. 1988; ma si veda anche sullo stesso numero della rivista l'intervista di Marcel Donati e l'editoriale di M. Debouzy, *Permanence du paternalisme?*

33. Si veda a questo proposito ciò che afferma M. Perrot, *Le regard de l'autre: les patrons français vus par les ouvriers (188-1914)*, in *Le patronat de la seconde industrialization*, a cura di M. Levy-Leboyer, Paris, 1979, ma anche sempre di M. Perrot, *De la manifacture à l'usine en miettes*, "Le Mouvement Social", ott.-dic. 1983.
34. "La fabbrica parla", 17 lug. 1952.
35. Ancora una volta, volendo mettere in campo qualche spunto di paragone tra la Bloch, fabbrica femminile, e una fabbrica maschile rimandiamo al volume sulla Lombardini motori, M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Storie di fabbrica*, cit., in particolare pp. 159-183.
36. "La fabbrica parla", 3 giu. 1953.
37. Ivi, 18 feb. 1952.
38. Ivi, 9 lug. 1954.
39. La spiegazione è fornita su quello stesso numero del giornale di fabbrica, rapportando le ventimila lire che mediamente guadagna una donna contro le venticinquemila di un uomo, cifra considerata già insufficiente per i bisogni minimi vitali, Ivi, 3 febbraio 1954.
40. La vicinanza, le comuni attività politiche, le pratiche di lotta, i momenti di festa nel quartiere della Gardenia, portano a una consuetudine stretta, non solo come relazione collettiva fra lavoratori. Diversi, infatti, saranno tra il dopoguerra e gli anni cinquanta i matrimoni fra metalmeccanici della Lombardini e tessili della Bloch.
41. Verbale Comitato Federale, 23 novembre 1957, su "La politica e la lotta del Partito per l'emancipazione femminile e in relazione alla campagna elettorale" (APCI).
42. L. Scaraffia, *Essere uomo, essere donna*, in *La famiglia italiana dall'ottocento ad oggi*, a cura di P. Melograni, Roma-Bari, 1988, p. 227.
43. L'attività delle compagne dell'Udi viene passata sotto un severo esame. Infatti, nel comitato del 23 nov. 1957, cit., la relazione introduttiva, dopo un giudizio "buono" circa i successi ottenuti dall'Udi, ad esempio fra le donne delle campagne, o su altre "grosse questioni", passa a fare "rilievi" per avere dimenticato le "piccole cose, quelle che prima costituivano l'essenziale della vita dell'Udi". Per quanto riguarda l'organizzazione delle donne in Emilia si veda L. Casali-D. Gagliani, *Movimento operaio e organizzazione di massa*, in *I comunisti in Emilia Romagna*, a cura di P.P. D'Attorre, Bologna, 1981, pp. 272-273.
44. Dattiloscritto su "La situazione sindacale fra le masse femminili", 1950-1951 (ACDL).
45. M. Michetti-M. Repetto-L. Viviani, *Udi. Laboratorio di politica delle donne*, Roma, 1984, p. 67.
46. "Esperienze e prospettive dell'Udi", rapporto di Rosetta Longo all'ottavo convegno nazionale, 1951, ora in M. Michetti-M. Repetto-L. Viviani, *Udi*, cit., pp. 124-129. Interessante a questo proposito, quanto si afferma in una circolare del 31 mar. 1952 indirizzata alle compagne che tengono le riunini nelle cellule femminili di fabbrica (ANCI, b., lavoro di massa).

47. Comitato federale 16 lug. 1955 su "L'azione politica e il lavoro dei comunisti fra le masse femminili reggiane", Relazione introduttiva (APCI).
48. "La fabbrica parla", 29 apr. 1952.
49. Ivi, 20 mar. 1952; dello stesso tono un altro articolo, sempre sul giornale di fabbrica, un paio d'anni dopo, 31 mar. 1954. Interessante quanto si afferma in oaccasione dell'otto marzo nel "Breve bilancio dell'attività svolta negli anni 1953-1954-1955 dal circolo di Gardenia (RE) dell'Udi". Si veda anche la "Carta rivendicativa delle donne reggiane", 14-15 mar. 1953.
50. Intervento di Loretta Giaroni al Comitato federale del Pci di Reggio Emilia del 16 lug. 1955 su "L'azione politica e il lavoro dei compagni fra le masse femminili reggiane" (APCI).
51. Anche P. Ginsborg, *Storia d'Italia dal dopoguerra ad oggi*, Torino, 1989, pp. 265-266, rileva l'importanza dell'intreccio militanza-famiglia e la radicale differenza dei due aspetti nella vita degli uomini e delle donne.
52. "La fabbrica parla", 6 giu. 1952.
53. Comitato federale Pci Reggio Emilia, 16 lug. 1955, cit.
54. Una griglia molto interessante viene proposta – sia pure a partire da altri terreni della ricerca storiografica – per l'analisi del potere degli uomini sulle donne, nella introduzione al volume *Ragnatele di rapporti*, a cura di L. Ferrante-M. Palazzi-G. Pomata, Torino, 1988, in particolare pp. 9-11.
55. Anche per altre donne il problema dell'emancipazione personale e del rapporto tra sfera politica e sentimenti ha segnato fortemente la vita di quegli anni. Cfr. ad esempio *Carmen Zanti. Una biografia femminile*, a cura di P. Nava-M.G. Ruggerini, Comune di Cavriago, 1987. Sui temi dell'emancipazione nella società emiliana si veda M. Merelli, *Identità collettiva e identità personale: il modello di emancipazione a Modena tra gli anni cinquanta e ottanta*, in "Percorsi del femminismo e storia delle donne", supplemento al n. 22 di "Dwf", pp. 74-82.

DALLA FAME AL FRIGORIFERO: GLI OPERAI DELLA "LOMBARDINI"

Marco Mietto

Possiamo immaginare di uscire dai cancelli della Bloch. Attraversiamo la strada. Prendiamo a destra. Poche decine di metri e ci troviamo davanti alla Lombardini. Azienda metalmeccanica. Meglio: meccanica agricola. Molto conosciuta da quando, negli anni trenta, era un'impresa artigianale.

Nel dopoguerra si afferma, nell'ambiente economico locale e presso la classe operaia come un'azienda *leader*; del settore e — perciò — del sistema produttivo reggiano (1). È il 1962. Non per caso, ma per una serie di motivi che mi sembrano più che accettabili:

1. Siamo alla vigilia dell'apertura del nuovo stabilimento di Pieve Modolena (1963). Si tratta di una svolta epocale, tanto nella storia dell'Azienda che in quella della cultura degli operai. Non solo di quelli che vi lavoravano. È la materializzazione di un salto di qualità. Di una raggiunta dimensione di maturità imprenditoriale e produttiva. Organizzata in criteri "moderni", la nuova sede chiude l'epoca dell'operaio di mestiere. Apre quella dell'operaio-massa. La catena, sperimentata con prudenza e piccoli passi già dai primi anni cinquanta, diventa la caratteristica dominante la nuova organizzazione del lavoro (2).

L'economia locale è ormai entrata nella fase del "boom" e, quello che più conta per noi ora, anche nella cultura delle organizzazioni operaie è ormai affiorata a coscienza piena la percezione di stare vivendo dentro il "miracolo economico". Con tutte le conseguenze. Tra cui una, di valore decisivo per noi. Infatti, nel 1963, si pubblicano due saggi, a cura dell'Ufficio studi della Federazione comunista reggiana. Due indagini sulla condizione operaia: in provincia (3), alla Lombardini (4). Si tratta di due raccolte di dati statistici che fotografano la

situazione, appunto, al 1962. Di questi ci serviremo come asse del nostro ragionamento.

I conti in tasca ai padroni

Fatto 100 l'utile netto dichiarato a bilancio dalla famiglia Lombardini nel 1953, nel 1962 l'indice è 334. Ma nel 1961 era 459,6. Fino ad allora solo una flessione, nel 1957. Per il resto una crescita costante ed impressionante (5). Le paghe operaie di fatto sono, alla Lombardini, le più alte della provincia (3) £. 406,72 l'ora per l'operaio specializzato). Il divario salario/profitti è, ugualmente, sintomatico.

Fatti ancora 100 i valori 1953, il 1962 registra come indici: 334,0 per l'utile netto d'azienda, contro 311,7 per il salario nominale. Il costo della vita segna 124,0 contro 187,7 del salario reale.

L'obiettivo è dimostrare il basso livello dei salari provinciali. Si snocciolano, perciò, altri dati. L'accordo interconfederale del 1961 assegna la provincia alla terza zona salariale. Per esempio, rispetto a Milano e Torino (zona zero) i salari contrattuali sono inferiori dell'8 per cento. Quelli di fatto, rispettivamente del 28 e del 31 per cento. Si preferisce il raffronto con Bologna e con l'Italia. La retribuzione media dell'industria fa segnare, a Reggio, rispettivamente: –6,24 per cento rispetto a Bologna, –10,63 per cento rispetto alla media nazionale.

Disarticolando: solo nel settore tessile si è avvantaggiati rispetto a Bologna (+3,09). Nel metalmeccanico si registra –6,48 per cento. Negli stessi settori rispetto alla media nazionale si denunciano –18,99 per cento e –18,40. Tutto questo diventa più interessante se si tiene conto che, tra i 1951 e il 1961, il reddito netto complessivo è aumentato, in provincia del 114,1 per cento contro il 2,2 per cento dell'aumento medio nazionale. Il reddito netto per abitante segna +120,7 per cento: il 21,4 per cento in più dell'incremento medio nazionale.

Le condizioni di relativo privilegio degli operai Lombardini sono confermate da un raffronto del rapporto tra paga oraria contrattuale e paga oraria di fatto, operata su alcune fabbriche ritenute (per motivi non spiegati nella ricerca cui ci riferiamo) tra le più significative.

Fatti 100 i valori registrati alla Max Mara, alla Lombardini si hanno rispettivamente 127,8 e 186,6. Nettamente i valori più alti (per esempio, alla Bloch: 104,9 e 134,3). Ciò non toglie che, mentre — abbiamo visto — alla Lombardini il salario reale aumenta, tra il 1953 e il 1962 del 187,7 per cento, in Italia, tra il 1953 e il 1961 l'incremento è del 230 per cento. A fronte sta il successo dell'azienda. Analizzando i bilanci tra il 1952 e il 1962, fatti 100 i valori 1952, si legge: utili netti denunciati 258,9; immobili, impianti, macchinari 636,4; capitale sociale 1.320,0; riserve 800,0; ammortamenti 553,2; magazzini 407,6. Tutto riferito al 1962.

Dati generali sull'*escalation* dell'economia provinciale non se ne producono. Si denuncia, piuttosto, l'impossibilità, politicamente determinata, di accedere ai dati degli industriali. I loro profitti reali restano misteriosi.

Viene però proposto un dato: gli ammodernamenti degli impianti nelle fabbriche metalmeccaniche. Nel 1958 risulta che poco meno del 70 per cento del parco macchine è stato fabbricato prima del 1948 (6). Alti profitti, esplosione della produttività, fortissimo incremento del reddito provinciale: tutto ottenuto grazie al contenimento delle dinamiche salariali e nonostante una molto scarsa propensione all'investimento tecnologico. È questa la lettura che, attraverso l'organizzazione del discorso e la concatenazione dei dati, viene fornita dell'economia locale del decennio.

Economia domestica

Ci si basa su un dato Doxa: una "famiglia media" (4 membri) ha bisogno, nel 1962 per "vivere senza lusso", di un reddito mensile medio di 94.700 lire. Contro le 52.010 lire del 1953. Un aumento del 67 per cento. Si denuncia polemicamente che, invece, l'indice del costo della vita correntemente utilizzato segna un aumento di solo 37,3 per cento: é, cioè, "incapace di riflettere la realtà della dinamica d'oggi" (7). Una indagine alla Lombardini segnala, comunque, che solo il 14 per cento delle famiglie di quegli operai gode di un reddito mensile superiore alle 100.000 lire. E che il 41.0 per cento sta tra le 75.000

e le 100.000 lire mensili (8). Si deve aggiungere che il 35 per cento delle famiglie conta su due redditi, il 6 per cento su 3, l'1,1 per cento su 4 redditi. È presumibile, perciò, che siano soprattutto queste le situazioni che permettono alle famiglie di raggiungere i livelli del "reddito mensile medio sufficiente" (9).

Il confronto con la Bloch è in questo meno significativo. Lì, solo il 26 per cento circa delle famiglie dei lavoratori gode di un solo reddito. Perciò il 24,1 per cento supera il tetto delle 100.000 lire mensile (10). In linea generale: il 39 per cento delle famiglie operaie reggiane non raggiungerebbe le 75.000 lire mensili; solo il 21,7 per cento supererebbe le 100.000 lire mensili (11).

La disoccupazione in provincia segnala una netta e costante tendenza alla diminuzione in tutto il decennio. Se i dati 1952 sono 100, nel 1961 abbiamo 45,8 nella punta più alta (gennaio-febbraio), 36,9 in quella più bassa (luglio-settembre) (12). L'analisi dell'indice di occupazione (occupati fissi/componenti nucleo familiare per 100) calcolato dall'Ufficio studi del Pci indica che il 16,8 per cento delle famiglie è sotto il 25 per cento (1 su 4). È un dato basso, che si ridurrebbe ancora — dice l'inchiesta — se venisse valutata l'incidenza del lavoro a domicilio o di quello saltuario, indubbiamente diffuso anche nella cultura della famiglia reggiana, favorita in questo dalla struttura dell'economia e dala organizzazione del territorio.

La famiglia, dunque, è già (e/o ancora) una forte organizzazione di strategie di sopravvivenza/riproduzione (13). E, secondo i nostri testi, ha il suo daffare. Calcolando i coefficienti di trasformazione della lira e posti 100 i valori 1951, il valore della lira è, a Reggio, nel 1962, di 75,19. In Italia 75,54 per cento (14). Il dato, in questo caso, coincide con quello fornito dall'Istat in quegli stessi mesi (15).

Rispetto al 1951 è interessante l'analisi della composizione del costo della vita a Reggio. In percentuale è aumentato del 40,9 per cento nel complesso. Del 37,1 per alimentazione e del 46,74 per cento per l'abitazione. Solo il 3,3 per cento per abbigliamento, 1,1 per cento per elettricità e riscaldamento. Solo tra il 1960 e 1961 il costo delle abitazioni è aumentato del 21,5 per cento (16). In sintesi: fatto 100 il 1951, nel 1962 il costo della vita a Reggio segna 140,57 contro 143,23 in Italia (17).

Nel commento non si danno spiegazioni sul leggero vantaggio della situazione locale in questo aspetto. Si resta sulle generali: "questo problema è stato sollevato con drammaticità da centinaia di operai nell'inchiesta, rivendicando misure energiche contro il rincaro della vita, contro il continuo aumento dei prezzi, generati dalla posizione di dominio dei monopoli sul mercato, dalle tendenze speculative del processo espansionistico e dal debole intervento dello stato per colpire tali cause. Gli operai hanno il diritto di pretendere che il loro salario e le loro conquiste non siano continuamente decurtate dal rincaro della vita" (18).

Il passaggio è eloquente e significativo. Restiamo all'interno di un orizzonte lessicale e sintattico che è tipico della lingua del partito reggiano degli anni cinquanta e — perciò — rimanda al relativo contesto ideologico (19).

Gli operai cominciano a pensare seriamente alla lavatrice

Eppure ci si muove. Lo dimostrano, al di là dei veli del linguaggio, l'impianto, l'organizzazione espositiva e, quindi, le intenzioni fondamentali che sorreggono le due inchieste che stiamo rileggendo il cui piatto forte consiste nell'indagare sull'atteggiamento delle famiglie operaie rispetto ai beni di consumo durevole. Divisi in: "tradizionali" (grammofono, radio da casa, giradischi, macchina da cucire); "del dopoguerra" (moto scooter, ciclomotore), "del miracolo" (televisore, frigorifero, automobile, casa o appartamento); "nuovissimi" (radio a pila, lavatrice, lucidatrice, aspirapolvere, telefono). Con una forzatura che non ci pare né eccessiva, né illegittima (20) possiamo mettere a confronto, per ogni "bene", il dato Lombardini con quello indicato come "media provinciale". Tra i due dati inseriamo quello che riassume le rilevazioni riguardo alle fabbriche metalmeccaniche.

Motoscooter e ciclomotori servono per andare al lavoro. Stanno sostituendo la bicicletta, configurandosi come bene necessario. Il pendolarismo, sia pure a raggio limitato, resta caratteristica forte della classe operaia locale (21).

Quanto ai "beni tradizionali" è difficile interpretare il dato delle

	Lombardini	*Media fabbriche metalmeccaniche*	*Media provinciale*
"tradizionali"			
1. radio grammofono	10,0	10,6	9,3
2. radio da casa	64,0	69,3	72,0
3. giradischi	13,0	7,3	8,3
4. macchina da cucire	51,0	68,0	61,2
"del dopoguerra"			
1. motoscooter	43,0	41,3	38,1
2. ciclomotore	17,0	30,6	23,4
"del miracolo"			
1. televisore	32,0	16,0	26,2
2. frigorifero	54,0	30,6	48,8
3. automobile	15,0	5,2	12,1
4. casa o appartamento	20,0	21,3	17,5
"nuovissimi"			
1. radio a pila	10,0	10,6	9,7
2. lucidatrice	6,0	2,6	4,2
3. lavatrice	8,0	2,6	6.1
4. aspirapolvere	3,0	1,3	1,7
5. telefono	2,0	—	1,7

macchine da cucire. Il puro numero dice ben poco, così come quello dei giradischi. In generale non pare di trovare qui la traccia della migliore condizione relativa degli operai Lombardini rispetto agli altri, che già agli inizi degli anni cinquanta era, nel senso comune operaio locale, un dato acquisito. È probabile che, a questo livello e nei primi anni del dopoguerra, si mantenesse una certa omogeneità, nella classe operaia, di fronte al consumo e che il livello salariale fosse oggettivamente tale da permettere oscillazioni assai lievi rispetto a queste destinazioni di spesa.

Il relativo benessere degli operai Lombardini e la conseguente maggior disponibilità dell'acquisto dei beni di consumo durevole risalta nelle voci raggruppate nelle classi "del miracolo" e "nuovissimi". Solo l'investimento nella casa appiattisce i tre dati. Ma qui pare evidente che si tratta di un bene che impone strategie di risparmio tali che i vantaggi salariali della Lombardini non bastano a produrre conseguenze particolari. Accorpando e confrontando nello stesso modo i dati sulle "previsioni d'acquisto di beni durevoli per l'anno 1963" (22) risulta evidentissima la tendenza generale della "media delle fabbriche metalmeccaniche" e della "media generale" a colmare il divario rispetto al dato Lombardini, che si raffredda nelle voci che lo vedevano in grande vantaggio e si abbassa per le voci "tradizionali". Si può aggiungere che il confronto fra i dati Bloch e quelli Lombardini sulle percentuali in esame sembra lasciare intravvedere profonde differenze nell'organizzazione della vita di famiglia.

Abbiamo accennato al dato relativamente basso del possesso di macchine da cucire nei rilevamenti Lombardini. Alla Bloch si segnala un possesso doppio di televisori e frigoriferi e quasi triplo di lavatrici. Anche nelle previsioni d'acquisto di queste tre categorie di beni, le famiglie Lombardini appaiono nettamente sotto media.

Risulta, in definitiva, che la classe operaia partecipa, in maniera netta per quanto ancora molto parziale, al fenomeno generale di espansione del consuno e alla conseguente mutazione di stili di vita e (perciò) di aspettative, mentalità, bisogni.

In generale, la provincia di Reggio è molto cambiata, in dieci anni (23). Tra 1951 e 1961 le automobili circolanti sono il 560 per cento in più. Le famiglie che la possiedono sono passate dal 4,4 al 26,2 per cento. L'anno d'oro è stato il 1960 (+89,8 per cento rispetto al 1959). I televisori sono aumentati, dal 54 di 26 volte. Nel 1961 il 17,2 per cento delle famiglie ne possiede uno. Interessante anche il dato sulle abitazioni costruite: 2563 nel 1961. Il 150 per cento di incremento rispetto al 1953. Il che sembra confermare il ragionamento recentemente sviluppato da Canovi (24) sul ruolo tutt'altro che secondario che l'edilizia ha avuto, anche nella realtà locale, nello straordinario sviluppo economico della fine degli anni cinquanta (al di là di quel tipico e radicatissimo "mito urbano" che assegna alla crisi delle Reggiane e

alla diffusione sul territorio — sotto forma di piccola impresa artigiana — del "sapere che si concentrava nella grande fabbrica il ruolo di protagonista assoluto del decollo") (25).

Accettando l'orizzonte del consumo l'operaio fa debiti e cambiali, impara a convivere con la rata. Nel 1962 il 40 per cento degli operai Lombardini e il 34,5 per cento di quelli Bloch ha rate e cambiali in corso. In media provinciale ci si attesta sul 41,0 per cento (26).

Per questo si fa straordinario. Alla Lombardini soprattutto "perché il reddito è insufficiente" (31,4 per cento contro 37,3 per cento della media provinciale del campione operaio). Poi per "comprare l'automobile" e per "la villeggiatura": 22,8 in entrambi i casi (11,3 e 10,8 i rispettivi raffronti con la media generale). L'11,4 per cento fa lavoro extra per pagare rate e cambiali (12,3 il dato generale). Chiude la graduatoria la voce "perché vuol fare proseguire ai figli gli studi superiori". Conta il 2,8 per cento contro addirittura il 9 per cento (27).

In realtà il dato più sconcertante è lo 0 per cento assegnato alla causa "perché costretto dalle esigenze produttive". Nella cultura e nel ricordo dei militanti comunisti della Lombardini lo straordinario è fenomeno e problema presente e acuto fin dal dopoguerra. La lotta contro lo straordinario si carica, per loro, di forti valenze politiche e ideali. Rifiutarlo è espressione diretta e immediata della identità comunista. Tuttavia, per le caratteristiche culturali del gruppo, su cui torneremo, proprio i militanti comunisti, alla guida della commissione interna, cominciano già nei primissimi anni cinquanta a fare della contrattazione dello straordinario uno dei punti qualificanti la presenza contrattuale del sindacato in fabbrica. Più che la spinta al consumo paiono — per questi militanti — la "filosofia aziendale" e il relativo clima tra il paternalistico e l'intimidatorio, a creare presupposti e condizioni per la pratica (quasi generalizzata) dello straordinario.

Nel 1961 il 21 per cento degli operai Lombardini intervistati ammette di fare lo straordinario. Il dato è molto presumibilmente sottostimato (28). Di questi: il 58,8 per cento pratica attività artigianale; il 17,6 "lavora a domicilio"; l'11,7 lavora "da domestica" e altrettanti svolgono attività "professionale". La vaghezza delle voci rende ancora più problematico decifrare la reale consistenza del dato. Ciò che qui interessa è la cultura ufficiale dell'apparato di partito (motore e anali-

sta delle inchieste che consideriamo) che affronta per la prima volta in modo aperto e — in qualche modo — puntuale anche questo versante della "condizione operaia".

La scomparsa del monopolio

Abbiamo appena visto che, all'inizio degli anni sessanta, il Pci locale coglie il tema del "miracolo" e comincia a ragionare di una classe operaia che il decollo dell'economia provinciale ha trascinato nei riti, nei ritmi, nei modi di una cultura urbano-industriale ormai adulta: consumi, debiti e doppio lavoro vengono, per la prima volta, guardati in faccia.

Resistono, abbiamo detto, il linguaggio degli anni cinquanta, in esso, le strutture dell'apparato ideologico da cui derivava.

A commento dei dati sulla diffusione dei "beni durevoli" possiamo leggere che "troviamo la tendenza al livellamento [...] indipendentemente che l'operaio lavori in una fabbrica grande della città o piccola della provincia. Tale tendenza trova di certo una spinta nella propaganda reclamizzatrice dei grandi monopoli, che predeterminano il gusto e impongono certi consumi" (29).

Sappiamo che "monopolio" è parola tipica del gergo comunista anni cinquanta e sintetizza tutto il male del capitalismo. Se ci fermassimo qui parrebbe di star dentro ai vecchi schemi: capitalismo nemico in quanto — anche — corruttore. Ma solo poche righe sotto si denuncia che lo scarto nei livelli di consumo di beni del "miracolo" a favore degli operai delle grandi fabbriche di città rispetto a quelli delle piccole fabbriche periferiche è dovuto al "ritardo dello sviluppo economico". È il sintomo di un rovesciamento della cultura stalinista. La parola "sviluppo" separata dall'aggettivo "capitalista" inizia la sua nuova vita di parola per bene.

Più avanti si cede alla tentazione di montare in cattedra e fare lezione: "due sono gli errori che debbono essere evitati nel giudicare i dati, le cifre di questi capitoli sulla condizione operaia. L'errore di chi a priori pensa che la diffusione di massa di beni durevoli sia un fatto negativo per lo sviluppo della coscienza rivoluzionaria e l'errore

di chi ritiene che nessuna influenza eserciti sulla coscienza politica del lavoratore" (30). Altrove si dichiara la fonte da cui si attinge ispirazione per questa equidistanza. È Amendola, con la sua massima: "una coscienza di classe non è conquistata una volta per sempre. Essa va difesa, sviluppata, arricchita, trasmessa" (31). Segue la parte costruttiva: "la partecipazione della classe operaia al godimento dei beni che crea con il proprio lavoro è un fatto positivo, è una conquista, un diritto che la classe operaia ha ottenuto con la sua lotta. Non è stato un regalo della classe dominante, la quale tra l'altro percepisce dalla diffusione di massa dei beni durevoli, i più alti profitti di monopolio" (32). È un passaggio straordinariamente utile per capire come la dialettica tra vecchio e nuovo fondi il futuro.

L'opzione anticapitalistica non potrebbe essere più chiara e intransigente. C'è piena continuità col passato. Prodotti e frutti dello sviluppo sono però diritto e conquista. L'orizzonte strategico che si apre a questo punto è: conquistare i diritti; impadronirsi del progresso materiale. Dargli il proprio segno. Nell'inchiesta ci sono molti altri capitoli. Sui consumi culturali per esempio. E ci si dice che il cinema fa da padrone. Sui servizi sociali. E qui più che analizzare il consumo in atto, si chiede al campione di indicare aspettative e bisogni.

Sappiamo perfettamente che, su questa strada, si qualificherà il Pci emiliano negli anni successivi. Punterà sui servizi per determinare lo sviluppo. Con ciò permetterà che cresca una nuova generazione di dirigenti: a metà tra il politico, il *manager* e l'amministratore. Uomini che, nel segno di un fortissimo incontrastato "primato della politica", con un alto tasso di ideologia nel proprio bagaglio culturale, daranno vita a esperienze nuove sia in campo amministrativo che economico/imprenditoriale (33).

Il modello emiliano nasce qui: con profonde radici anticapitalistiche che ne costituiscono la motivazione e l'ispirazione iniziali.

Programmazione democratica del miracolo

Il 5 settembre 1961 Franco Iotti è segretario della Camera del Lavoro provinciale. Il primo momento significativo della sua carriera

di dirigente del sindacato risale al 1948. Era operaio della Lombardini. La fabbrica venne occupata per opporsi a un centinaio di licenziamenti (i primi tentati in provincia). Per tutto il tempo successivo lavora ai vertici della Cgil. Attraversa, perciò, tutti gli anni cinquanta in posizione di assoluta responsabilità. Quel giorno, a Falcade, tiene una relazione nell'ambito del "Corso collegiale per segretari di Camere del Lavoro" (34). La scorriamo perché è, tra i tanti possibili, un esempio eloquente di come, all'inizio degli anni sessanta, la cultura ufficiale di partito e sindacato fosse, su temi dello sviluppo capitalistico e delle sue conseguenze sociali, in profonda sintonia. In più, al confronto dell'inchiesta di cui sopra, vi troveremo una più ricca e approfondita articolazione delle stesse premesse e delle medesime prospettive politiche.

C'è la descrizione della dialettica in atto: "un aumento costante dei salari e dei redditi da lavoro" dà ai lavoratori la possibilità di soddisfare "le esigenze della vita moderna" e contemporaneamente allarga il mercato. Il che può permettere:

a) di aumentare dimensioni e solidità delle imprese già operanti nel settore dei beni di consumo;

b) di rendere possibile lo sviluppo di nuove imprese.

È molto ottimista. Più benessere vuol dire meno povertà. E la miseria è "il mezzo fondamentale e permanente della comune azione capitalistica, che è determinante (della) concentrazione monopolistica" o del crescente e incontrastato potere di scelta di politica economica da parte dei grandi gruppi. Il mercato, poi, allargandosi, potrà "rendere strutturale e non congiunturale la fortuna delle imprese produttrici di beni di consumo durevole. E ciò è cosa buona".

La strategia è "programmazione economica" (di cui si rivendica al Piano del lavoro l'ascendenza) che ha, ovviamente, carattere di lotta e sfida alla prepotenza del monopolio e alle sue pretese di egemonia arbitraria e incontrastata.

La programmazione economica doveva avere "un contenuto sociale veramente democratico". In quanto "essa tende in modo concreto a realizzare un nuovo equilibrio sul rapporto tra salari e profitti e a superare la contraddizione fondamentale dell'attuale situazione economica, rappresentata dalle distanze crescenti che si sono stabilite fra

redditività del lavoro e suo compenso, fra l'aumento della produzione e la capacità d'acquisto delle grandi masse".

Con perfetta coincidenza, si ricorderà, questo schema era alla base della descrizione statistica della realtà provinciale operata dalle inchieste considerate in precedenza, il seguito della relazione prova a individuare i percorsi utili a dar corpo alle premesse ottimistiche. Rivendicazioni e lotte sono i soli strumenti indicati utili a rimuovere strozzature politiche e strutturali, ad eliminare ritardi come, primo, quello della agricoltura da riformare.

Quando c'era la fame, l'ideologia sapeva spiegare perché

Una decina d'anni prima le cose stavano molto diversamente, non si facevano indagini socio-statistiche. Per essi ci si affidava, con attenzione così puntuale da apparire quasi ossessiva, ai dati sfornati dalla locale Camera di Commercio (35). Perciò bisogna cercare altrove per trovare, nella parola scritta dalle organizzazioni di classe, tracce della cultura materiale della base operaia.

Nelle statistiche degli anni del *boom* abbiamo intuito la realtà di una vita operaia alle prese con tutto ciò che, in quel tempo, era "progresso" e "modernità".

Agli inizi degli anni cinquanta la stampa sindacale e di partito ci propone altri generi, altrettanto o forse ancor più ricchi di notizie sulla cultura materiale. Inchieste giornalistiche, articoli di denuncia, spigolature di costume... Scegliamo il racconto operaio. Un genere che ebbe enorme fortuna tra il 1950 e il 1953, sull'onda della lotta delle Reggiane.

Ligabue, ormai molti anni fa, ha affrontato l'argomento in modo tale che ben poco sapremmo aggiungere. Le radici nel passato della cultura proletaria, popolare, oppositiva locale, i legami con la cultura impegnata e alta del dopoguerra possono ormai essere considerati problemi chiariti (36).

Altrove (37) abbiamo provato a dimostrare come il genere riveli una forte trama di contaminazioni con gli altri moduli di scrittura politico-popolare di quel frangente. In sostanza: per ispirazione, struttu-

ra, canoni, codici e stilemi la letteratura operaia manifesta — in quel momento — una tendenza profonda della versione locale della cultura di sinistra, ben oltre i confini di genere.

Il fenomeno è tanto diffuso, generalizzato e radicato da coinvolgere un po' tutti i momenti forti in cui si esprime quella cultura. Così possiamo prendere una pagina del numero di *La fabbrica* parla del 6 giugno 1952. Si tratta del giornale di fabbrica della Lombardini. Troviamo, accostati, un racconto e una poesia.

Sciopero nella fabbrica è un racconto dell'operaio Pagliani, dedicato al tormento di un padre di famiglia di fronte al dilemma se partecipare a uno sciopero. Da un lato la tristissima condizione materiale quotidiana, dall'altro l'affettuoso incoraggiamento di un compagno di lavoro, portatore della "coscienza". Pietro è immerso nei suoi pensieri: "vorrebbe scioperare, ma pensa che a casa ha il figlioletto ammalato e deve lavorare per poterlo curare, pensa ai debiti fatti in precedenza quando era disoccupato (...). Sapeva che perdere il posto di lavoro significava per lui e per la sua famiglia la miseria come prima, ed ora anche il figlio ammalato, perdere il posto poteva significare la morte di suo figlio", poi si lascierà convincere. Capirà che "piegheremo i padroni e così il mio bimbo guarirà" (38). In un riquadro è ospitata la paesia che Edda Lusvardi, operaia Bloch, ha scritto per la Giornata dell'infanzia. Leggiamo il finale: «Dalla fame pianger non devon più / il sudore nostro le darà il pane / se lotteremo ancor di più / non più analfabeti per le strade / ma le loro scuole nelle contrade / i bimbi deboli saran curati / e nelle colonie saran mandati / solo così alla vita / il bimbo sorriderà / e la mamma, dell'avvenire, / più paura non avrà» (39).

Dieci anni prima del "miracolo" e della lavatrice, la cultura operaia porta i segni dell'esperienza della miseria. Fatta di fame recente, di malattia e incertezza sul futuro. In dieci anni è tutto cambiato. Tra il 1951 e il 1961 gli addetti all'industria provinciale sono aumentati del 70 per cento (da 27,962 a 47,548).

L'industria metalmeccanica ha raggiunto, in questo, il tetto del 127 per cento in più. L'artigianato ha dato un grosso contributo. Le piccole aziende metalmeccaniche 3-5 addetti occupano il 118,1 per cento di operai in più. Quelle tra 6 e 10 il 189,4 per cento in più (contro,

rispettivamente, aumenti del 54,0 e del 145,8 per cento delle aziende delle medesime dimensioni nel loro complesso). È stato, anche, il cambio generazionale. Nell'industria manifatturiera il 45,2 per cento degli addetti ha, nel 1961, meno di 30 anni. Un altro 25 per cento ha tra i 31 e 40 anni. Il 29,4 per cento sono donne (40).

Credo che anche questo incida moltissimo nel modificare percezione, linguaggio e comprensione del fenomeno dello sviluppo da parte delle organizzazioni politico-sindacali.

In tanti anni abbiamo raccolto centinaia di autobiografie operaie per lo più della generazione precedente al "miracolo". Crediamo di aver capito (e abbiamo provato, in più luoghi, a dimostrare) che, per quella generazione, la grammatica della miseria è tanto pervasiva da essere uno degli elementi fondanti l'identità. Soprattutto nel caso dei militanti: anche dei niente affatto comunisti (41). Abbiamo chiamato *dell'inferiorizzazione* (42) l'esperienza di base, per lo più collocata nella giovinezza, che viene sistematicamente proposta dai testimoni come chiave per auto-comprendere e per spiegare la opzione militante.

Mi rendo conto che affermare tra il 1951 e il 1961 si è passati dal bisogno di soddisfare le esigenze primarie di sopravvivenza materiale e morale (il grande tema della dignità nel e fuori il lavoro) a quello della conquista di standard di vita quotidiana segnata dal consumo è piuttosto banale. In sé. Tutto diventa — forse — meno ovvio se si considera il circuito tra vita quotidiana e ideologia; e la dialettica che vi si innesta.

Penso che si possa dare per scontato che nella cultura stalinista locale dominasse, alla grande, la cosiddetta visione catastrofista. Quando un operaio della Lombardini ci ha detto, parlando di un dirigente Fiom della lotta delle Reggiane: che "per lui il socialismo erano salsicce appese fatte con le budella dei preti" esprime, in battuta, una percezione ormai quasi proverbiale. Tuttavia non credo serva a nulla liquidare la cultura politica, la retorica e la propaganda di quegli anni in chiave, per esempio riguardo i temi dello sviluppo capitalistico, di ideologismo settario, incapace di cogliere le novità e le dinamiche del reale.

Restiamo alla lingua ufficiale e alle sue sedi. Il Comitato Federale è il massimo che si possa chiedere in tal senso. Il 31 ottobre 1953

il segretario Onder Boni tiene, al C.F. una relazione dal titolo emblematico: "Per la rinascita economica e il progresso sociale rafforziamo con le lotte in corso l'unità politica e sindacale dei lavoratori".

Il quadro generale che vi si delinea vede lo schieramento avversario esasperato per la "grande vittoria popolare" del 7 giugno. Pronto a giocare al massacro, in campo politico non meno che in campo economico, contro tutto questo stanno le lotte. Di cui, come il rituale esige, si fornisce elenco minuzioso, perequazione e conglobamento. Premi e libertà per le Ci. Contro il supersfruttamento, per la indennità di malattia o di mensa. Questi i temi di scontro. In prospettiva: riforma industriale e agraria, cioè: "rinascita economica e sociale" (43).

Quattro anni dopo, nella stessa sede, Otello Montanari tiene una relazione sul medesimo argomento (44). Sono cambiate molte cose. Primo: la flessione numerica e politica della Cgil. Più blanda che altrove, comunque netta e preoccupante (–6 per cento tra '54 e '57). Del panorama industriale si colgono, almeno, due grosse novità: la tendenza espansionistica e il diffondersi dello straordinario (considerato, ancora, un mostro). Cresce la capacità di articolare il ragionamento per esempi e dati. La sostanza resta: il capitalismo è monopolistico e affamatore. Verso i lavoratori opera supersfruttamento e rapina. Magari sotto vesti "riformistiche dei clericali e dei socialdemocratici".

Lo sviluppo, di cui si intuiscono confusamente segni e prospettive non va, ancora, governato: va ridefinito. Sulla base del potere. Perché è per il potere che si lotta.

"Portatori di una nuova cultura", come si definiscono gli operai delle Reggiane occcupate, si pensava a sé/comunisti come — anche — portatori di un'*altra* idea del progresso e del benessere. Anche in questo caso, su questi temi, fino alla morte di Stalin la Russia è il luogo letterario per esprimere le metafore di un'identità collettiva fondata sull'essere altro. Abbiamo centinaia di esempi: reportage professionali, commenti di leaders, citazioni di stampa estera... Più comunemente racconti di viaggio di militanti, di ritorno dalla terra promessa. Ne scegliamo due.

Ercole Toni, tornato a casa, racconta ai compagni della Lombardini di fabbriche dove regna la luce, l'igiene, la pulizia. Dove il rumore è controllato. Chi legge si entusiasma. Si riconosce. Ciò che chiede per

sé, prima di tutto, è rispetto del proprio corpo. Dignità. Salute. Poi, sullo sfondo, la grande idea: essere padroni del proprio lavoro (45).

Cocconi è invece, a fine anni quaranta, dirigente cooperativo. In Russia visita cooperative. "Negli spacci da noi visitati, situati in fabbricati moderni, comodi, pulitissimi ed estremamente ordinati, abbiamo controllato personalmente l'ordine esistente, la confezione delle merci vendute, l'abilità dei commessi e la loro sollecitudine nei riguardi della clientela" (46). Qui da noi, invece, fare la spesa è piccola sofferenza quotidiana. Pochi soldi, perciò poca scelta e poca qualità. Incubo del debito. La si fa nei negozi per poveri. Là sono tutti uguali. Poi ancora la pulizia. Ma anche l'ordine, confrontato al caos della quotidianità sperimentata e prodotto tipico della miseria. Infine la gentilezza: segno di rispetto per la dignità degli individui.

La generazione di cui parliamo, la cultura che la contraddistingue, non articola al singolare. Ha sogni collettivi. Parte dal presupposto che solo nel destino di tutti stia il riscatto dei singoli. Questo vale per le nozioni di progresso e sviluppo. La cui unità di misura per la valutazione è il bene collettivo.

In tutti i nostri lavori precedenti che se ne sono occupati abbiamo provato a mostrare ciò che era sembrato più che evidente dai dati di autobiografia raccolti: in questa cultura l'individuo non viene annullato. Anzi, semmai, l'acuta e dolorosa esperienza della fatica del quotidiano dà una concretezza particolare all'universo dei bisogni individuali. La soggettività non è assente. Si esprime, però, in un contesto linguistico che non è più il nostro, né quello in cui, in questi anni, si sono sviluppati i discorsi sulla soggettività.

Le lotte e il potere, la lotta per il potere, sono intese come le precondizioni del progresso e dello sviluppo, valgono e sono tali se e in quanto capaci di rovesciare l'ordine di cose quotidiano/materiale. Dieci anni dopo, invece, abbiamo visto, progresso e sviluppo hanno già cominciato a valere in sé. Ad essere "neutri". A potere/dovere essere valutati come variabili della "programmazione democratica dell'economia". Fino ad allora nulla di buono ci si poteva aspettare dal sistema dei monopoli.

L'ideologia si innestava sulla vita quotidiana, dandole senso, significato, ragione. E prospettive di rovesciamento. La sua forza era que-

sta. Più ancora che la sua coerenza dottrinale, che le sue valenze mistiche, che la forza dell'apparato di burocrazia funzionariale che se ne faceva strumento di potere.

Una (non secondaria) delle ragioni del suo sopravvivere, non solo oltre il ventesimo congresso o la tardiva destalinizzazione reggiana (47) sta proprio nella capacità di innervarsi nel quotidiano della generazione che ne ha fatto lo schema d'organizzazione della propria vita adulta e militante.

Le autobiografie dei comunisti della Lombardini sono del tutto eloquenti. Nessuno organizza il racconto nel senso del progresso. Neppure nelle pieghe, nei dettagli, il paragone ieri — oggi, prima — dopo, viene rivestito di significati di "miglioramento". Non c'è mai "miglioramento", se non nelle condizioni immediatamente materiali. Ma queste, che oggi appaiono, nell'autobiografia, astratte da un mutamento di sistema, non hanno mai l'aura della conquista. Spesso, piuttosto, hanno quella della malinconia. Abbiamo anche potuto ampiamente verificare ciò che vale in ogni caso in cui chi racconta è militante comunista di quella generazione. Salvo i casi di cambiamento di *status* (per esempio da operaio ad artigiano) (48).

L'ideologia è divenuta *logica del quotidiano*:

a) per la sua capacità di coinvolgimento iniziale; come contenuto dell'opzione fondamentale di vita;

b) attraverso l'esperienza contro cui ha continuato a lungo a operare come schema di interpretazione del reale.

La prima conclusione è semplicemente un problema da porre. La percezione del valore dello sviluppo e del progresso entro il quadro del sistema capitalistico è una delle tante questioni sulle quali sono misurabili la pregnanza e la pervasività dell'ideologia politica dominante negli anni cinquanta, perciò anche la sua tenuta. Attraverso la permanenza di pezzi della generazione che vi è cresciuta dentro ai livelli dirigenti nelle fasi successive si possono anche spiegare parte degli aspetti di continuità tra prima e dopo la destalinizzazione. Col nuovo decennio, abbiamo visto, cambiano le condizioni della quotidianità materiale, gli stili di vita, l'orizzonte delle aspettative e dei bisogni della classe operaia. Cambia anche l'ideologia. Per giudicare la reale consistenza di quest'ultima come fenomeno storico non congiunturale

si dovrebbe (forse, probabilmente) sottoporla al medesimo processo di verifica che è stato possibile per il decennio precedente. Verificare la dialettica tra ideologia e vita quotidiana. E, proprio quest'ultima, è ancora tutto sommato da studiare.

Questa verifica ci permetterebbe di capire meglio se la "svolta" è stata un movimento interno alla storia dell'istituzione politico sindacale o se e quanto l'ideologia politico sindacale, nella nuova versione, ha potuto continuare ad essere emittente di senso rispetto alla cultura di massa.

Come si può passare dal catastrofismo all'ottimismo senza fare rivoluzioni

Un altro percorso, tutto diverso, ci permette di — almeno — intuire che la "svolta" degli anni sessanta è profondamente radicata e tutt'altro che un frammento di storia della élite politico sindacale. Ad esso abbiamo dedicato due ricerche e due libri (49) a cui rimando e che proverò a riassumere.

Se è vero che rispetto a progresso e sviluppo capitalistico si passa dall'antagonismo alla mediazione politica (sia pur ancora fortemente antagonista) ciò avviene per un gran numero di cause: alcune delle quali *intrinseche* alla cultura politico ideolgica vincente nel primo dopoguerra.

Reggiane e Lombardini sono gli scenari che abbiamo assunto. La lotta delle Reggiane è — penso siamo tutti d'accordo — uno dei pilastri della forma che è egemone all'interno della cultura politica che, per brevità, diciamo stalinista. Le dottrine del "nucleo forte" e dell'"avanguardia". Il mito della grande fabbrica, la straordinaria emotività che dalla lotta si sprigiona, la drammaticità del suo impatto su grandi masse alle prese con la miseria e la paura del domani, l'essere terreno di scontro, laboratorio e scuola-quadri... Tutto questo ed altro fa sì che, attorno alle Reggiane, si polarizzi e si manifesti la forma egemonica della cultura dominante la sinistra locale. Sembra molto difficile giudicare forzatura estremistica l'impostazione e la strategia dell'occupazione della fabbrica. La cultura comunista locale di massa appare,

allora, sostanzialmente allineata e consenziente (50). Così, e non semplicemente affidandosi al criterio della "resistenza" dell'apparato dirigente, si spiega come, nella citata relazione del 1957 sulle lotte operaie, Montanari, parlando delle Reggiane, riproduca con puntualità che sa di rito, l'interpretazione e la giustificazione che della vicenda di lotta venne elaborata nell'immediato (51).

Le Reggiane e la lotta sono occasione, contesto e simbolo attorno a cui si elabora e si esprime con forza l'idea del comunismo e dell'anticapitalismo di quegli anni. Nella fase in cui l'"arroccamento a difesa dell'insediamento sociale" è la dinamica principale che muove l'universo comunista (52) le Reggiane fungono da "centro". C'è il momento epico: l'R 60 esce dalla fabbrica e dimostra, nei campi di fronte alla città, la capacità di operai e tecnici di gestire non tanto la fabbrica, quanto piuttosto il processo produttivo. Esplode l'orgoglio dell'*Homo faber* e del produttore (53). Si lancia, consapevolmente, l'idea di un nuovo modello di sviluppo (basato, per esempio, sulla forte modernizzazione dell'agricoltura). La lingua scritta (dei comizi, della propaganda, della stampa) produce una retorica adeguata ad esprimere l'epicità. Ed è tanto forte da essere, ancora oggi, in grado di informare la lingua *detta* della memoria individuale (54).

Con tutto questo, studiando ruolo e funzione avuto dalle Reggiane nei processi di integrazione delle masse di recente inurbazione nello stile di vita e nella mentalità della moderna città industriale, abbiamo dovuto contemplare un paradosso. Proprio l'epicità dell'avvenimento e la conseguente capacità di produrre egemonia ha funzionato da elemento di accelerazione e strutturazione dell'omologazione alla "ideologia della città" (55). La classe operaia, identificandosi nella lotta, nei suoi contenuti, negli orizzonti politici e ideologici che essa materializzava, faceva l'esperienza delle "mani sulla città". Si costruiva la convinzione immediata di potere e di essere già in grado di dare direzione e significato al processo e al destino di una città che stava diventando moderna e industriale. Anzi, ciò sembrava avvenire proprio nel segno della cultura prodotta ed espressa dalla lotta. Questo pare il senso profondo della formula "sconfitta sindacale, vittoria politica" con cui si credette di poter giudicare quella congiuntura.

In sintesi: dice uno stereotipo che i primi dieci anni del dopoguer-

ra sono — in generale — gli anni dell'ingresso delle masse nello stato; in realtà, ciò che è vero sul piano politico istituzionale vale, forse ancor più, su tutti gli altri piani. Le grandi masse popolari cominciano ad essere coinvolte in un enorme processo di trasformazione. Che possiamo ancora chiamare nuova fase del capitalismo. Tutto questo accade anche a Reggio. In forma tutta speciale: nel segno del potere e dell'egemonia non solo politica della sinistra. E proprio questa forma garantisce solidità ed efficacia alla determinazione locale dei processi di omologazione.

Osservare i militanti comunisti della Lombardini degli anni cinquanta permette altre considerazioni su come *dall'interno* di una cultura radicale si sviluppano le premesse del suo superamento. Tra Reggiane e Lombardini c'è una forte differenza di cultura politica. I militanti della Lombardini:

a) partecipano profondamente della cultura propria della generazione politica cui appartengono;

b) sviluppano un'esperienza che ha tratti larghissimi di originalità.

Tutto questo indica una direzione di ricerca: guardare alla dialettica delle differenze. Se resta vero che le Reggiane sono il simbolo della cultura comunista locale nella sua forma egemonica, Lombardini può essere assunta come indicatore del fatto che, quell'egemonia, è costruita e costituita sulla base di un gran numero di esperienze parziali, specifiche, originali, solo astrattamente riducibili e riconducibili alle forme vincenti.

La credibilità dell'azienda, la forza politica e sindacale del suo nucleo Fiom, permettono alla Lombardini di essere, già allora, riconosciuta come una sorta di "altra faccia" della medaglia. Di forma diversa della cultura comunista. Lo stesso si potrebbe probabilmente concludere a proposito di altre situazioni, magari meno forti e perciò meno evidenti nella loro specificità.

Il premio di produzione è simbolo della originalità/diversità Lombardini. Fin dal dopoguerra la CI contratta il premio, collettivo, anticottimo. Lo fa per tutti gli anni in cui il gruppo di militanti che abbiamo preso per testimoni guida il nucleo comunista della Fiom. In quindici anni accumula una vera "cultura della contrattazione di fabbrica" che, prestissimo, s'allarga: le docce, la luce, gli armadietti, l'arroganza

dei capi, la gita aziendale, la mensa. Anche queste cose apparentemente piccole riempiono fin dall'inizio degli anni cinquanta la quotidianità della presenza comunista in fabbrica. I nostri appartengono, in tutto e in pieno, alla cultura della loro generazione, ma costruiscono la loro identità specifica dentro questa appassionata abitudine di contrattare. Diventa, tutto ciò, il centro dell'identità. Per esempio, come molte altre fabbriche, dichiarano di essere stati loro a inventare il premio (56). Ma in nessun'altra fabbrica questo "mito" resta come centro della autopresentazione e dell'autorappresentazione di gruppo.

Nella nostra ricerca abbiamo sovrapposto due fasi. La prima di interviste collettive e interviste strutturate, mirate a ricostruire la cultura del gruppo,i suoi linguaggi, i suoi riti. La seconda, attraverso reiterati colloqui individuali di intento autobiografico, puntava a fare emergere, dietro e sotto le maglie della cultura di gruppo, la specificità degli individui. Al primo livello, "il premio" domina incontrastato: "noi siamo quelli del premio". Su questo si basa l'identificazione reciproca. Meglio: "siamo i comunisti del premio". Ciò è tanto vero e forte che viene giocato in due direzioni: verso il padrone, verso l'apparato sindacale e di partito. Non si contano gli episodi, piccoli e grandi, in cui si rievoca il contrasto (fatto anche di sarcasmo e scomunica) tra "i dirigenti" e loro. Sul premio e sui suoi corollari di contrattazione di fabbrica. Contrattare il premio vuol dire gestire politicamente l'esistente. Muovercisi dentro con intenzionalità comunista. Uscire dall'ottica del muro contro muro per articolare politicamente proposte e presenza. Accettare l'orizzonte del sistema per agire su di esso, politicamente.

Tanto basta, pensiamo, a comprendere come dentro gli anni cinquanta e dentro il quadro di egemonia dell'impostazione stalinista si generano e si sviluppano esperienze di crescita politica che, nella svolta dei primi anni sessanta, finiscono per trovare qualcosa di diverso dal puro e semplice voltar pagina e rinnegare il passato.

I "nostri" comunisti della Lombardini non accetteranno mai, neppure arrivati alla pensione, che lucidatrice, lavatrice, automobile entrino nell'orizzonte dei bisogni e delle aspettative. Continueranno a pensare che il riscatto e l'emancipazione, il progresso e lo sviluppo attendano ad altri, diversi, orizzonti. Continueranno a pensare che solo l'afferma-

zione dei diritti di tutta la classe operaia garantirà all'individuo vera libertà. Continueranno a tradurre il singolo bisogno in termini politici (il diritto di potersi lavare sarà per loro, sempre, un diritto "comunista"). Ma questa sarà la loro, speciale, cultura di gruppo: la politica si fa interpretando i bisogni. Quelli che emergono dentro il sistema di produzione e di vivere che è "di fatto".

Note

1. *Il comparto della macchina agricola a Reggio Emilia*, corso di formazione per delegati e quadri sindacali Flm, Castelnuovo Monti, 1-3 luglio 1976, Materiali di formazione Flm, Reggio Emilia, 1976; *Analisi della struttura produttiva della Lombardini motori*, Documento della Commissione "analisi della struttura produttiva" della Flm di Reggio Emilia, dattiloscritto, archivio Fiom, cartella Lombardini Flm, 1971. Se, invece, ci si vuole fare un'idea di come l'ambiente della Lombardini fosse vissuto nei circuiti del movimento operaio, cfr: G. Magnanini, *Ricordi di un comunista emiliano*, Milano, 1979.
2. Ancora nel 1953 la Commissione interna considerava "non normale" la lavorazione a catena. (Cfr. "Verbale degli incontri della Commissione Interna con la Direzione Aziendale. 25-7-1953". Archivio Fiom di Reggio Emilia. Oppure: *Sistema a catena ... al piede*, in "La fabbrica parla", apr. 1952. Solo nel 1957 viene introdotta la prima linea di montaggio vincolato e si utilizzano macchine combinate (cfr: "Relazione al bilancio 31 dicembre 1957", Archivio del Tribunale di Reggio Emilia).
3. *La condizione operaia a Reggio Emilia*, a cura dell'Ufficio studi della Federazione Pci di Reggio Emilia, 1963.
4. *Inchiesta sulla condizione operaia nella fabbrica motori Lombardini*, gennaio 1963, dattiloscritto in dieci copie, Archivio Pci di Reggio Emilia, cart. Commissione Lavoro di massa.
5. *La condizione operaia*, cit. p. 133, tab. 44.
6. Tutti i dati precedenti sono desunti da *La condizione operaia*, cit. pp. 121-134.
7. Ivi, p. 114.
8. *Inchiesta*, cit., Tab. 2.
9. Ivi, Tab. 1.
10. *La condizione operaia*, cit., p. 29, Tab. 7.
11. Ivi, Tab. 1.
12. Cfr. *Rassegna Economica*, a cura della Camera di Commercio di Reggio Emilia, 1962, Tab. XV.
13. Cfr. per esempio: C. Saraceno, *Percorsi di vita femminile nella classe operaia*, in "Memoria", n. 2, 1981; M. Cacioppo, *Condizione di vita familiare negli anni '50*, ivi, n. 6, 1982 per alcune linee generali. Nella situazione locale: *Una storia tante storie*, Roma, 1986; C. Poni, *Fossi e cavedagne benedicono le campagne*, Bologna, 1982.
14. *La condizione operaia*, cit., p. 115.
15. *Il valore della lira nei primi cento anni dell'Unità d'Italia, 1861-1960*, Roma, 1961, Tab. XVI.
16. *La condizione operaia*, cit., p. 117.
17. Ivi, p. 120, Tab. 37.
18. Ivi, p. 115.
19. Sul tema generale, l'unico testo che l'affronti con sistematicità resta *Restaurazione capitalistica e Piano del lavoro. Lotta di classe alla Reggiana 1945-51*, Roma, 1977.
20. Leggere contestualmente le "introduzioni" alle due inchieste che stiamo

analizzando serve a comprendere la profonda omogeneità (ispirazione, finalità, metodo...) che le caratterizza. Cambia, invece, il processo di sensibilizzazione del campione. Alla Lombardini il lavoro "ravvicinato" delle organizzazioni di sinistra, è da presumere, condiziona la formazione del campione.

21. *La condizione operaia*, cit., pp. 80-86. Vi si rileva, tra l'altro, che, nel 1961, ancora il 22,9 per cento degli intervistati abita a più di 10 Km. dal luogo di lavoro.
22. *La condizione operaia*, cit., pp. 38-42; *Inchiesta*, cit., Tab. 4.
23. *La condizione operaia*, cit. pp. 35-36.
24. A. Canovi, *Il mattone della concordia*, Reggio Emilia, 1990.
25. Di questo "mito" abbiamo trovato tracce e riscontri in ogni occasione in cui abbiamo lavorato sulla memoria di militanti comunisti delle generazioni nate alla politica negli anni quaranta e cinquanta. Ci ha sorpreso, in particolare, che lo stesso identico mito, sia pur rinnovato e "ri-formulato" si trovi nella cultura-memoria di quei militanti Cisl che furono protagonisti della breve (intensa, per loro) vicenda delle "Nuove Reggiane" che — tra riapertura della fabbrica e 1959 — assume il carattere dell'"esperimento" di far vivere, nella pratica, un'identità sindacale e progettuale. Cfr. in particolare la intervista (16.4.1989) a Ugo Davoli, ottenuta nel corso di una ricerca per un volume sulla nascita della Cisl in Emilia Romagna che, ancora senza titolo, deve essere pubblicata da Edizioni Lavoro, Roma, nel corso di questo 1990. Marco Mietto e Massimo Storchi sono gli autori del saggio che la utilizza.
26. *La condizione operaia*, cit. p. 40, Tab. 14. Si può aggiungere che le fabbriche metalmeccaniche segnalano, in media, 41,3 per cento. Sono i ceramisti, col 46 per cento, la categoria più esposta a questa dinamica.
27. Ivi, p. 52, Tab. 15.
28. Ivi, *Inchiesta*, cit. Tab. 6. Sulle condizioni politiche di raccolta dei dati, cfr. n. 20 precedente.
29. *La condizione operaia*, cit., p. 46.
30. Ivi, p. 54.
31. Ivi, p. 42.
32. Ivi, p. 56.
33. Il problema è stato affrontato, proprio in questi mesi, nel corso di una ricerca condotta sulla storia dell'Azienda consorziale gas-acqua in Reggio Emilia. Di autori vari, dal titolo provvisorio *Effetto città*, che l'Agac curerà di pubblicare nel corso del 1991.
34. Camera confederale del Lavoro della provincia di Reggio Emilia, *Corso collegiale per segretari di camera del lavoro*, Atti del seminario, Falcade 5-6 set. 1961.
35. Cfr. per esempio: *Caratteri della Provincia di Reggio*, dattiloscritto a cura della Commissione economica del Pci di Reggio Emilia, Archivio Pci di Reggio E., cart. Commissione economica. Uno strumento di lavoro, totalmente ricopiato dai numeri contemporanei di "Rassegna economica", il foglio statistico della locale Camera di commercio. Stampa di partito, formazione quadri, propaganda, per tutto il decennio lavorano a ridosso di questo tipo di produzione dei dati. Con il solo metodo del commento

politico-ideologico di materiali la cui confezione non è minimamente verificata.

36. G.C. Ligabue, *Le Reggiane e la lotta per una nuova cultura*, in *Restaurazione capitalistica*, cit.
37. M. Mietto, *Canaglia, voi sfruttate la fame della povera gente per scopi elettorali*, che "L'Almanacco socialista" pubblicherà entro il 1991.
38. L. Pagliani, *Sciopero in fabbrica*, in "La fabbrica parla", 6 giu. 1952, p. 3.
39. E. Lusvardi, *Senza titolo*, ivi, p. 2.
40. I dati sono liberamente riaccorpati da *Considerazioni e dati statistici per una valutazione economico sociale dello sviluppo industriale della Provincia di Reggio*, a cura della Federazione reggiana del Pci, 1962.
41. M. Mietto, *Cattolici ed ex Cattolici* in *Il sindacato come esperienza. La Cisl nella memoria dei suoi militanti*, a cura di M. Carbognin e L. Paganelli, Roma, 1981.
42. M. Mietto-M. G. Ruggerini, *Storie di fabbrica. Operai metallurgici a Reggio Emilia negli anni '50*, Torino, 1988.
43. *Verbali del comitato federale*, 1953, Archivio Pci di Reggio Emilia.
44. Ivi, 1957.
45. E. Toni, *Nel paese del socialismo i lavoratori dirigono le fabbriche*, in "La fabbrica parla", 9 lug. 1954, p. 2.
46. "La verità", (1949), n. 22, p. 3.
47. G. Zaccaria, *La destalinizzazione a Reggio Emilia*, Reggio Emilia, 1985.
48. Cfr., per esempio, le testimonianze di "Cesare" in: A. Canovi-M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Nascita di una città. Il territorio di S. Croce, la storia, la memoria, le "Reggiane"*, Milano, 1989.
49. I. e M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Storie di fabbrica*, cit. Da questi due testi ancor più che dagli altri lavori che i suddetti autori hanno compiuto in questi ultimi dieci anni, e alle quasi duecento autobiografie che vi sono state raccolte, dipende direttamente il presente articolo.
50. Un esempio eloquente: *Una inchiesta democratica alla Landini di Fabbrico*, a cura dell'Ufficio stampa della CdC di Reggio Emilia, Reggio Emilia, 1954.
51. Di questa è testo preciso il resoconto dattiloscritto di relazioni e interventi del "IV Congresso provinciale unitario della Fiom" di Reggio Emilia, 10-11 aprile 1954. Illustra il profondo legame tra quadri e organi dirigenti, proprio nell'adeguarsi a stili e contenuti della "linea". Gli opuscoli che "presentano" i congressi comunali provinciali, negli anni successivi, dimostrano la radicalità della "lezione" delle Reggiane. Cfr. per esempio: *"IV Congresso Provinciale"*, 9.10.11 dicembre 1955, *CdL di Reggio Emilia, 1955; Relazione del comitato direttivo uscente al VI Congresso provinciale della Fiom*, dattiloscritto, 1957. Bisogna arrivare al 1960, cfr. *Rapporto di attività dal IV al V Congresso provinciale della CdL*, Camera confederale del lavoro Reggio Emilia, 1960, per notare l'assenza del rituale paragrafo dedicato a situazioni e prospettive di rilancio delle "Nuove Reggiane".
52. N. Magna, *Divergenza e base*, in *Identità Comunista*, Roma, 1983, p. 182.
53. G. Scalia, *La condizione operaia*, in "Emilia", VII (1955), n. 6-7, pp. 193-198. Buon esempio di come, allora, venisse concepita ed espressa

questa forma della cultura operaia e comunista.

54. A. Canovi-M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Nascita di una città*, cit., pp. 202-213.
55. M. Bolognini, *Spazio urbano e potere*, Milano, 1981; P. Castelnuovi, *La città: istruzioni per l'uso*, Torino, 1980; sono due tra le fonti principali attivate, su questo punto, in: A. Canovi-M. Mietto-M.G. Ruggerini, *Nascita di una città*, cit., pp. 94-96.
56. R. Guarnieri, *Rifornismo e leninismo. La testimonianza del primo gruppo dirigente della CGIL reggiana*, tesi di laurea, Università di Bologna, a.a. 1981-82. Vi si testimonia quante siano le fabbriche che rivendicano la paternità del premio.

980. *Collana dell'Istituto nazionale per la storia del movimento di liberazione in italia*

2. Giorgio Rochat, *Militari e politici nella preparazione della campagna d'Etiopia*
3. Aldo Berselli, *L'opinione pubblica inglese e l'avvento del fascismo*
5. Arianne Landuyt, *Le sinistre e l'Aventino*

Nuova serie

6. G. Quazza, E. Collotti, M. Legnani, M. Palla, G. Santomassimo, *Storiografia e fascismo*
7. Giovanni De Luna, Piero Camilla, Danilo Cappelli, Stefano Vitali (a cura di), *Le formazioni GL nella Resistenza. Documenti settembre 1943-aprile 1945*
8. G. Chianese, G. Crainz, M. Da Vela, G.Gribaudi, *Italia 1945-1950. Conflitti e trasformazioni sociali*
9. Giampaolo Valdevit, *La questione di Trieste 1941-1954. Politica internazionale e contesto locale*
10. Gianni Oliva, *Esercito, paese e movimento operaio. L'antimilitarismo dal 1861 all'età giolittiana*
11. G. Rochat, E. Santarelli, P. Sorcinelli (a cura di), *La linea gotica 1944. Eserciti, popolazioni, partigiani*
12. Mauro Cerutti, *Fra Roma e Berna. La Svizzera italiana nel ventennio fascista*
13. Virgilio Mura, Graziano Tidore, Gian Giacomo Ortu, Luciano Marrocu, Maria Rosa Cardia, *Elite politiche nella Sardegna contemporanea*
14. Francesca Ferratini Tosi, Gaetano Grassi, Massimo Legnani (a cura di), *L'Italia nella seconda guerra mondiale e nella resistenza*
15. Giorgio Vaccarino, *La Grecia tra resistenza e guerra civile 1940-1949*
16. Pier Paolo D'Attorre, Pier Luigi Errani, Paola Morigi, *La "città del silenzio". Ravenna tra democrazia e fascismo*
17. Maurizio Ridolfi (a cura di), *Roberto Ruffilli. Un percorso di ricerca*
18. Massimo Legnani, Ferruccio Vendramini (a cura di), *Guerra, guerra di liberazione, guerra civile*
19. Ruggero Giacomini, *Antimilitarismo e pacifismo nel primo Novecento. Ezio Bartalini e «La Pace» 1903-1915*
20. Pier Luigi Ballini, Luigi Lotti, Mario G. Rossi (a cura di), *La Toscana nel secondo dopoguerra*
21. Salvatore Adorno, Carlotta Sorba (a cura di), *Municipalità e borghesie padane tra Ottocento e Novecento. Alcuni casi di studio*

1573. *Studi e ricerche storiche*
Collana diretta da Marino Berengo e Franco Della Peruta

1. Francesco Bogliari, *Il movimento contadino in Umbria dal 1900 al fascismo*
2. Roberto Bizzocchi, *La "Biblioteca Italiana". 1816-1825*
3. Susanna Peyronel Rambaldi, *Speranze e crisi del Cinquecento modenese. Tensioni religiose e vita cittadina ai tempi di Giovanni Morone*
4. Annalucia Forti Messina, *Società ed epidemia: il colera a Napoli nel 1836*
5. Gigi Corazzol, *Fitti e livelli a grano. Un aspetto del credito rurale nel Veneto del '500*
6. Sergio Soave, *Chiesa e autonomia in Valle d'Aosta (1900-1948)*
7. Roberto Romano, *I Caprotti. L'avventura economica e umana di una dinastia industriale della Brianza*
8. Eva Civolani, *L'anarchismo dopo la Comune. I casi italiano e spagnolo*
9. A. De Bernardi, F. De Peri, L. Panzeri, *Tempo e catene. Manicomio, psichiatria e classi subalterne. Il caso milanese*
10. Alessandro Pastore, *Marcantonio Flaminio. Fortune e sfortune di un chierico nell'Italia del Cinquecento*
11. M.C. Cristofoli, M. Pozzobon, *I tessili milanesi. Le fabbriche, gli industriali, i lavoratori, il sindacato dall'Ottocento agli anni Trenta*
12. Maria Luisa Betri, *Le malattie dei poveri. Ambiente urbano, morbilità, strutture sanitarie a Cremona nella prima metà dell'Ottocento*
13. Alberto De Bernardi (a cura di), *Follia, psichiatria e società*
14. Enzo Ciconte, *All'assalto delle terre del latifondo. Comunisti e movimento contadino in Calabria (1943-1949)*
15. Christiane Klapisch-Zuber, *Una carta del popolamento toscano negli anni 1427-1430*
16. M.L. Betri, A. Gigli Marchetti (a cura di), *Salute e classi lavoratrici in Italia dall'Unità al fascismo*
17. Stefano Angeli, *Proprietari, commercianti e filandieri a Milano nel primo Ottocento*
18. Irma Naso, *Medici e strutture sanitarie nella società tardo-medioevale. Il Piemonte dei secoli XIV e XV*
19. P. Bertolini, E. Braga, D. Brianta, P.P.D'Attore, A. De Bernardi, A. Del Re, G. Della Valentina, C. Fumian, I. Granata, T. Isenburg, G. Marsala, P. Sala, L. Segre, E. Tortoreto, A. Traves, C. Zoja, *Agricoltura e forze sociali in Lombardia nella crisi degli anni Trenta*
20. Gauro Coppola, *Agricoltura e aziende agrarie nell'Italia centro-settentrionale (secoli XVI-XIX)*
21. Stefano Pivato, *Pane e grammatica. L'istruzione elementare in Romagna alla fine dell'Ottocento*
22. Franco Gatti, *Il fascismo giapponese*
23. Gianpaolo Garavaglia, *Società e religione in Inghilterra. I cattolici durante la rivoluzione (1640-1660)*
24. Alessandro Marianelli, *Proletariato di fabbrica e organizzazione sindacale in Italia all'inizio del secolo: il caso dei lavoratori del vetro*
25. Claudio Pogliano, *Il compasso della mente. Origini delle scienze dell'uomo negli Stati Uniti*
26. Elisa Signori, *La Svizzera e i fuoriusciti italiani. Aspetti e problemi dell'emigrazione politica italiana dal 1943 al 1945*
27. Giovanni Procacci (a cura di), *Stato e classe operaia durante la I guerra mondiale*
28. Antonio De Francesco, *Il sogno della Repubblica. Il mondo del lavoro dall'Ancien Régime al 1848*
29. Alceo Riosa (a cura di), *Biografia e storiografia*
30. Ada Gigli Marchetti, *I tre anelli. Mutualità, resistenza, cooperazione dei tipografi milanesi (1860-1925)*
31. Roberto Chiarini, Paolo Corsini, *Da Salò a piazza della Loggia. Blocco d'ordine, neofascismo, radicalismo di destra a Brescia (1945-1974)*
32. Rita Mazzei, *Traffici e uomini d'affari italiani in Polonia nel Seicento*
33. Carlo Musso, *Diplomazia partigiana. Gli alleati, i rifugiati italiani e la delegazione del Clnai in Svizzera (1943-1945)*
34. Michele Olivari, *Regionalismo catalano, stato e padronato fra il 1898*

e il 1917

35. Alberto De Bernardi, *Il mal della rosa. Denutrizione e pellagra nelle campagne italiane tra '800 e '900*
36. Francesca Taddei, *Il socialismo italiano del dopoguerra: correnti ideologiche e scelte politiche (1943-1947)*
37. Cesare Vetter, *Carlo Pisacane e il socialismo risorgimentale. Fonti culturali e orientamenti politico-ideali*
38. Gabriele Ranzato, *Sudditi operosi e cittadini inerti. Sopravvivenza della società di antico regime nella industrializzazione di una città catalana*
39. Claudio Giovannini, *La cultura della "Plebe". Miti, ideologie, linguaggio della sinistra in un giornale d'opposizione dell'Italia liberale (1868-1883)*
40. Leonardo La Puma, *Il socialismo sconfitto. Saggio sul pensiero politico di Pierre Leroux e Giuseppe Mazzini*
41. Lucio Fabi, *La carità dei ricchi. Povertà e assistenza nella Trieste laica e asburgica del XIX secolo*
42. Achille Erba, *Preti del sacramento e preti del movimento. Il clero torinese tra azione cattolica e tensioni sociali in età giolittiana*
43. Amelia Paparazzo, *I subalterni calabresi tra rimpianto e trasgressione. La Calabria dal brigantaggio post-unitario all'età giolittiana*
44. Stefano Cammelli, *Al suono delle campane. Indagine su una rivolta contadina: i moti del macinato (1869)*
45. Franco Giannantoni, *Fascismo, guerra e società nella Repubblica sociale italiana (Varese 1943-1945)*
46. Filippo Mazzonis (a cura di), *Garibaldi condottiero. Storia, teoria, prassi*
47. Manuel Plana, *Il regno del cotone in Messico. La struttura agraria de La Laguna (1855-1910)*
48. Carlo G. Lacaita, *Sviluppo e cultura. Alle origini dell'Italia industriale*
49. U. Chiaramonte, *Industrializzazione e movimento operaio in Val d'Ossola. Dall'unità alla prima guerra mondiale*
50. A. Buttafuoco, *Le mariuccine. Storia di un'istituzione femminile: l'Asilo Mariuccia (1902-1932)*
51. F. Troncarelli (a cura di), *La città dei segreti. Magia, astrologia e cultura esoterica a Roma (secoli XV-XVIII)*
52. L. Marrocu, *Il modello laburista. Struttura organizzativa e distribuzione del potere nel partito laburista inglese tra le due guerre*
53. R. Romano, *I Crespi. Origini, fortuna e tramonto di un dinastia lombarda*
54. R. Villa, *Il deviante e i suoi segni. Lombroso e la nascita dell'antropologia criminale*
55. C. Pancino, *Il bambino e l'acqua sporca. Storia dell'assistenza al parto dalle mammane alle ostetriche*
56. A. d'Orsi, *La rivoluzione antibolscevica. Fascismo, classi, ideologie (1917-1922)*
57. E.R. Papa (a cura di), *Il positivismo nella cultura italiana*
58. Maria Grazia Meriggi, *Il partito operaio italiano. Attività rivendicativa, formazione e cultura dei militanti in Lombardia (1880-1890)*
59. Daniele Pompejano, Ida Fazio, Giovanni Raffaele, *Controllo sociale e criminalità. Un circondario rurale nella Sicilia dell'800*
60. Pietro Macchione, *L'aeronautica Macchi. Dalla leggenda alla storia*
61. Bruno Ramirez, *Capitale e sindacato nell'America progressista*
62. Albertina Vittoria, *Intellettuali e politica alla fine degli anni '30. Antonio Amendola e la formazione del gruppo comunista romano*
63. Alexander J. De Grand, *Angelo Tasca. Un politico scomodo*
64. Arturo Colombo, *Padri della patria. Protagonisti e testimoni di un'altra Italia*
65. Franca Pieroni Bortolotti, *La donna, la pace, l'Europa. L'Associazione internazionale delle donne dalle origini alla prima guerra mondiale*
66. Roberto Maiocchi, *Einstein in Italia. La scienza e la filosofia italiana di fronte alla teoria della relatività*
67. Valerio Castronovo (a cura di), *La cassetta e gli strumenti. Ideologie e modelli sociali dell'industrialismo italiano*
68. Roberto Lorenzetti, *Strade di ferro e territori isolati. La questione ferroviaria in un'area dell'Italia centrale (1846-1960). Una ricerca dell'Archivio di Stato di Rieti*
69. Alexander I. Grab, *La politica del pane. Le riforme annonarie in Lombardia nell'età teresiana e giuseppina*
70. Massimo Rubboli, *Politica e religione negli Usa. Reinhold Niebuhr e il*

suo tempo (1892-1971)

71. Federico Cereja, Brunello Mantelli (a cura di), *La deportazione nei campi di sterminio nazisti. Studi e testimonianze*
72. Franco Andreucci, *Il marxismo collettivo. Socialismo, marxismo e circolazione delle idee dalla seconda alla terza internazionale*
73. Paolo Sorcinelli, *Nuove epidemie e antiche paure. Uomini e colera nell'ottocento*
74. Maurizio Ricci, *La struttura organizzativa del movimento sindacale. Dalle origini al 1949*
75. Anna Caroleo, *Il movimento cooperativo in Italia nel primo dopoguerra (1918-1925)*
76. Luigi Trezzi, *Ristabilire e restaurare il mercimonio. Pubblici poteri e attività manifatturiere a Milano negli anni di Carlo VI*
77. Stefano Pivato, *Movimento operaio e istruzione popolare nell'Italia liberale. Discussioni e ricerche*
78. Valeria Babini, Fernanda Minuz, Annamaria Tagliavini, *La donna nelle scienze dell'uomo*
79. Massimo Scattareggia, *Sanremo 1815-1915. Turismo e trasformazioni territoriali*
80. Anna Bravo, Daniele Jalla (a cura di), *La vita offesa. Storia e memoria dei lager nazisti nei racconti di duecento sopravissuti*
81. Giuseppe Del Torre, *Venezia e la terraferma dopo la guerra di Cambrai. Fiscalità e amministrazione 1515-1530*
82. Assunta Trova, *Alle origini dello scoutismo cattolico in Italia. Promessa scout ed educazione religiosa (1905-1928)*
83. Francesco Gaudioso, *Calabria ribelle. Brigantaggio e sistemi repressivi (1860-1870)*
84. Luigi Donvito, *Società meridionale e istituzioni ecclesiastiche nel cinque e seicento*
85. Luciana Caminiti, *I Centri di azione agraria. Un aspetto del disagio delle campagne (1955-1965)*
86. Aldo Berselli, Franco Della Peruta, Angelo Varni (a cura di), *La municipalizzazione nell'area padana. Storia e esperienze a confronto*
87. Pietro Macchione, *L'oro e il ferro. Storia della Franco Tosi*
88. Franco Della Peruta, *Milano: lavoro e fabbrica (1815-1914)*
89. Giovanna Angelini, *Il socialismo del lavoro. Osvaldo Gnocchi-Viani tra mazzinianesimo e istanze libertarie*
90. Umberto Levra, Nicola Tranfaglia (a cura di), *Torino fra liberalismo e fascismo*
91. Umberto Chiaramonte, *Economia e società in provincia di Novara durante il fascismo (1919-1943)*
92. Aldo Agosti, *I muscoli della storia. Militanti e organizzazioni operaie a Torino (1945-1955)*
93. Tommaso Detti, *Fabrizio Maffi. Vita di un medico socialista*
94. Angelo Turchini, *Morso, morbo, morte. La tarantola fra cultura medica e terapia popolare*
95. Stefano Musso, *La gestione della forza lavoro sotto il fascismo. Razionalizzazione e contrattazione collettiva nell'industria metallurgica torinese (1910-1946)*
96. Franco Invernici, *L'alternativa di «Giustizia e Libertà». Economia e politica nei progetti del gruppo di Carlo Rosselli*
97. Franca Modesti, *Emigranti bellunesi dall'800 al Vajont. Sfruttamento, burocrazie, culture popolari*
98. Domenico Preti, *La modernizzazione corporativa (1922-1940). Economia, salute pubblica, istituzioni e professioni sanitarie*
99. Anna Capelli, *La buona compagnia. Utopia e realtà carceraria nell'Italia del Risorgimento*
100. Pina Travagliante, *La pianificazione difficile: sviluppo urbano e crescita edilizia a Catania fra le due guerre*
101. Adriano Ballone, *Uomini, fabbrica e potere. Storia dell'Associazione nazionale perseguitati e licenziati per rappresaglia politica e sindacale*
102. Claudia Minciotti Tsoukas, *I «torbidi del Trasimeno» del 1798. Analisi di una rivolta*
103. Pasquale Fornaro, *Crisi postbellica e rivoluzione. L'Ungheria dei Consigli e l'Europa danubiana nel primo dopoguerra*
104. Roberto Maiocchi, *La belle époque dell'atomo. Ricerche sulla vittoria dell'atomismo nella fisica del primo Novecento*
105. Vittorio Frajese, *Il popolo fanciullo.*

Silvio Antoniano e il sistema disciplinare della controriforma

106. Luigi Ponziani, *Notabili, combattenti e nazionalisti. L'Abruzzo verso il fascismo*
107. Franco Della Peruta, *Biblioteche e archivi. Guida alla consultazione*
108. Aned, Consiglio regionale del Piemonte, *Storia vissuta*
109. Franco Rizzi, *La coccarda e le campane. Comunità rurali e Repubblica romana nel Lazio (1848-1849)*
110. Paolo Malanima, *I piedi di legno. Una macchina alle origini dell'industria medievale*
111. Augusta Molinari, *Le navi di Lazzaro. Aspetti sanitari dell'emigrazione transoceanica: il viaggio per mare*
112. Claudio Natoli, Leonardo Rapone (a cura di), *A cinquant'anni dalla guerra di Spagna*
113. Paolo Corsini, *Il feudo di Augusto Turati. Fascismo e lotta politica a Brescia 1922-1926*
114. Roberto Chiarini, *L'armonia e l'ardimento. L'ascesa del fascismo nella Brescia di Augusto Turati*
115. Renato Coriasso, *Lavoro e energia. Lavoratori elettrici e sindacato 1884-1945*
116. Simonetta Soldani (a cura di), *L'educazione delle donne. Scuole e modelli di vita femminile nell'Italia dell'Ottocento*
117. Alessandro Orlandini, *Il fantasma di Bettino. Genesi di uno spettro: la leggenda del barone Bettino Ricasoli*
118. M. Luisa Cicalese, *Democrazia in cammino. Il pensiero di John Stuart Mill nell'incontro con A. de Tocqueville*
119. Fabio Bettanin, *Pro e contro Stalin. La destalinizzazione in Urss*
120. Pierre Codiroli, *L'ombra del duce. Lineamenti di politica culturale del fascismo nel Cantone Ticino (1922-1943)*
121. Antonio Casali, *Claudio Treves. Dalla giovinezza torinese alla guerra di Libia*
122. Andreina De Clementi, *Vivere nel latifondo. Le comunità della campagna laziale tra '700 e '800*
123. Giovanni Stiffoni, *Verità della storia e ragioni del potere nella Spagna del primo '700*
124. Maurizio Ridolfi, *Il partito della repubblica. I repubblicani in Romagna e le origini del Pri nell'Italia liberale (1872-1895)*
125. Luciano Tosi, *Alle origini della Fao. Le relazioni tra l'Istituto internazionale di agricoltura e la Società delle nazioni*
126. Paolo Ulvioni, *Il gran castigo di Dio. Carestia ed epidemie a Venezia e nella Terraferma (1628-1632)*
127. Ellen Ginzburg Migliorino, *L'emancipazione degli afroamericani. Il dibattito negli Stati Uniti prima della guerra civile*
128. Costantino Felice, *Il disagio di vivere. Il cibo, la casa, le malattie in Abruzzo e Molise dall'Unità al secondo dopoguerra*
129. Raffaele D'Agata, *Da Monaco a Bretton Woods. L'evoluzione transazionale degli interessi e degli scopi*
130. Valentino Zaghi, *Socialismo e fascismo nelle campagne del Polesine. 1919-1926*
131. Franco Della Peruta, *Conservatori liberali e democratici nel Risorgimento*
132. Gustavo Corni, *La politica agraria del nazionalsocialismo. 1930-1939*
133. Claudio Natoli (a cura di), *La Resistenza tedesca 1933-1945*
134. Paolo Sorcinelli, *La repressione ambigua. Il caso giudiziario e psichiatrico di un finto frate agli inizi del '900*
135. Gaetano Bonetta, *Scuola e socializzazione fra '800 e '900*
136. Haim Burstin, *La politica alla prova. Appunti sulla rivoluzione francese*
137. Francesco Gui, *I gesuiti e la rivoluzione boema. Alle origini della guerra dei Trent'anni*
138. Renzo Sabbatini, *Di bianco lin la candida prole. La manifattura della carta in età moderna e il caso toscano*
139. Liliana Lanzardo, *Personalità operaia e coscienza di classe. Comunisti e cattolici nelle fabbriche torinesi del dopoguerra*
140. Anna Millo, *L'élite del potere a Trieste. Una biografia collettiva 1891-1938*
141. Stefano Pivato, *Clericalismo e laicismo nella cultura popolare italiana*
142. Roberto Romano, *La modernizzazione periferica. L'Alto Milanese e la formazione di una società industriale 1750-1914*
143. Paolo Pezzino, *Una certa reciprocità di favori. Mafia e modernizzazione violenta nella Sicilia postunitaria*

144. Rolf Petri, *La frontiera industriale. Territorio, grande industria e leggi speciali prima della Cassa per il Mezzogiorno*
145. Gianfranco Porta, Carlo Simoni, *Gli anni difficili. Un'inchiesta fra i delegati della Fiom di Brescia*
146. Guido Oldrini, *Napoli e i suoi filosofi*
147. Paolo Favilli, *Il labirinto della grande riforma. Socialismo e «questione tributaria» nell'Italia liberale*
148. Roberto Balzani, *Un comune imprenditore. Pubblici servizi, infrastrutture urbane e società a Forlì (1860-1945)*
149. Tobias Abse, *Sovversivi e fascisti a Livorno. Lotta politica e sociale (1918-1922)*
150. Patrizia Dogliani, *Un laboratorio di socialismo municipale. La Francia (1870-1920)*
151. Renato Coriasso, *Le giacche blu. I lavoratori del gas 1901-1977*
152. Annalucia Forti Messina, *Il soldato in ospedale. I servizi di sanità dell'esercito italico (1796-1814)*
153. Maria Luisa Betri, *Leggere, obbedire, combattere. Le biblioteche popolari durante il fascismo*
154. Carlo Moos, *L'«altro» Risorgimento. L'ultimo Cattaneo tra Italia e Svizzera*
155. Giorgio Chittolini (a cura di), *Da borgo a città. Vigevano nei secoli XIV e XV*
156. Consiglio regionale del Piemonte-Aned, *Primo Levi. Il presente del passato. Giornate internazionali di studio*
157. Marco Soresina, *Mezzemaniche e signorine. Gli impiegati privati a Milano (1880-1939)*
158. Serge Noiret, *Massimalismo e crisi dello Stato liberale. Nicola Bombacci (1879-1924)*
159. Gastone Manacorda, *Il movimento reale e la coscienza inquinata. L'Italia liberale e il socialismo e altri scritti tra storia e memoria*